

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**AMANDINE ELSA MOLIN**

**IMERSÃO SOCIAL DAS INDÚSTRIAS**  
**FRANCESAS NO PARANÁ ENTRE 1998 E 2014**

**CURITIBA 2015**

**Universidade Federal do Paraná**  
**Programa de Pós-graduação em Sociologia**

**Imersão social das indústrias francesas no Paraná  
entre 1998 e 2014**

**Amandine Elsa Molin**

**Orientador: Prof. Dr. Marcio Sérgio.B.S de Oliveira**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de pós-graduação em  
Sociologia da Universidade Federal de  
Curitiba para a obtenção do título de  
Mestre em Sociologia.**

**Curitiba 2015**




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
Rua General Carneiro, 460 - 9º andar-sala 906 Fone e Fax: 3360-5173

## PARECER

A banca examinadora, instituída pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, após arguir a candidata **Amandine Elsa Molin**, em relação ao seu trabalho de dissertação intitulado "IMERSÃO DAS INDÚSTRIAS FRANCESAS NO PARANÁ ENTRE 1998 E 2014: O PAPEL DAS REDES" é de parecer favorável à *Apsona*..... da acadêmica, habilitando-a ao título de *Mestre* em Sociologia, linha de pesquisa "Cidadania e Estado" da área de concentração em SOCIOLOGIA. Curitiba, 29 de abril de 2015.

  
Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

  
Prof. Dr. Paulo Roberto Neves Costa

  
Prof. Dr. Márcio Sérgio Batista Silveira de Oliveira  
Orientador e presidente da banca examinadora

## **Agradecimentos**

*Agradeço o professor Marcio de Oliveira que aceitou de orientar meu mestrado, pela sua paciência e nossas conversas a “batons rompus”, agradeço as empresas francesas e os entrevistados que tiveram a gentileza de me acordar tempo num mundo ou o tempo vale ouro. Agradeço os professores da UFPR, Armando Dalla Costa e Paulo Roberto Neves Costa, pela atenção e pelos comentários na qualificação. Agradeço a minha amiga Clotilde para sua revisão, e por fim agradeço meu marido, Flavio, para suas criticas construtivas e seu apoio assim como meu filho, Victor que aceitou de deitar cedo para me deixar estudar.*

*“Il s’agit toujours de comprendre les différences entre cultures à l’image des différences que l’on conçoit dans sa propre culture entre ceux qui sont plus ou moins ceci ou cela. L’image que l’on construit à partir de cette première mise en ordre risque de n’être guère plus subtile que celle que se fait n’importe quel voyageur quando il rentre d’une contrée exotique. Elle rejoint souvent les stéréotypes usuels. C’est en partant d’une telle image que prend corps dans sa difficulté le véritable travail d’analyse.”*

Patrick D’Iribarne “Cultures et Mondialisation” p346

## **Resumo**

O objeto desse trabalho é verificar o papel da imersão social no processo de implantação das empresas francesas no estado do Paraná entre 1998 e 2014. o senso comum e as análises econômica elencam frequentemente as fraquezas estruturais da economia brasileira e as dificuldades encontradas pelas empresas que querem se implantar no país.

A viabilidade econômica da implantação de uma empresa francesa no Paraná não pode ser explicada simplesmente como uma historia exitosa. O pressuposto de base é que a organização de transações mercantis passa tanto pelo conhecimento e aplicação de normas econômicas quanto pela organização de estratégias dependentes da cultura e de valores sociais próprios aos agentes envolvidos. Para tratar desses dois mundos, da economia e da sociologia, que nunca estão totalmente desconectados, vamos nos apoiar sobre o conceito desenvolvido de imersão social desenvolvido pela Sociologia econômica. A Sociologia econômica trabalha quatro tipos de imersão social, a imersão política, a imersão cognitiva, a imersão cultural e por fim a imersão estrutural ou redes sociais. A metodologia utilizada para estudar a rede de relações pessoais permite entender a pertinência da noção de imersão social da ação econômica. Na pesquisa, trabalhamos com cinco indústrias francesas de setor diferente, com objetivo de verificar em que medida a imersão social constitui-se uma resposta as dificuldades encontradas. Na análise percebemos que as imersões política, cognitiva e cultural são, como elencada pelo management intercultural, fonte de dificuldades para as empresas mas que a construção das redes pode constituir uma resposta para facilitar as transações mercantis.

Palavras Chave: sociologia econômica, imersão social, transações mercantis, rede

## **Abstract**

The aim of this research is to describe and identify the role of social immersion in the process of establishing French firms in the state of Parana between 1998 and 2014. Traditional economics and common sense often indicate structural weaknesses of the Brazilian economy and difficulties faced by companies that want to deploy themselves in the country.

The economic viability of the deployment of a French company in Parana cannot be simply explained as a success story. The basic assumption is that the organization of market transactions are contingent upon the knowledge and application of economic standards as well as the organization of strategies that depend on culture and social values of the stakeholders involved.

To deal with these two worlds, economics and sociology, which are never fully disconnected, I exploit the concept of social immersion developed by economic sociology. The approach deals with four types of social immersion, policy immersion, cognitive immersion, cultural immersion and finally the structural immersion or social networks. The methodology used to study the network of personal relationships allowed for an understanding of the relevance of the notion of social immersion in economic action. In this research, I investigate five French firms of different industrial sectors, with the objective of verifying the extent to which social immersion is an answer for the difficulties encountered. In the analysis, I observed that policy, cognitive and cultural immersion are, identified by intercultural management as sources of difficulties for firms, but that a possible response to facilitate transactions in the market is the creation of a network.

**Key Words:** economic sociology, social immersion, transactions in the market, network

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 - INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS EM FLUXOS NO BRASIL EM 2013.....</b>	<b>p10</b>
<b>TABELA 2 – SÍNTESES DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>p36</b>
<b>TABELA 3 – EMPRESAS FRANCESAS POR SETOR NO BRASIL E NO PARANÁ .....</b>	<b>p46</b>
<b>TABELA 4 – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>p51</b>
<b>TABELA 5 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>p61</b>
<b>TABELA 6 – FORMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>p62</b>
<b>TABELA 7 – IMERSÃO POLÍTICA.....</b>	<b>p66</b>
<b>TABELA 8 – IMERSÃO COGNITIVA.....</b>	<b>p69</b>
<b>TABELA 9 – IMERSÃO CULTURAL.....</b>	<b>p72</b>
<b>TABELA 10 – IMERSÃO ESTRUTURAL.....</b>	<b>p79</b>
<b>TABELA 11 – IMERSÃO SOCIAL POR EMPRESA.....</b>	<b>p79</b>



## **LISTA DE FIGURAS E GRAFICOS**

**FIGURA 1 – SOCIOLOGIA ECONÔMICA E TEORIA ECONÔMICA.....p21**

**FIGURA 2 – LINHA DO TEMPO: EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL.....p38**

**FIGURA 3 - : LINHA DO TEMPO: EMPRESAS FRANCESAS NO PARANÁ.....p43**

**DIAGRAMA 1 – IMPLANTAÇÃO DAS EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL..p45**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	p10
<b>1. A SOCIOLOGIA ECONÔMICA</b>	p15
1.1 DA ECONOMIA À SOCIOLOGIA	p15
1.1.1 TROCA E MERCADO	p15
1.1.2 MERCADO E HIERARQUIA	p17
1.2 A SOCIOLOGIA ECONÔMICA	p19
1.2.1 IMERSÃO SOCIAL	p22
1.2.2 CAPITAL SOCIAL	p24
1.2.3 REDES SOCIAIS	p27
<b>2 PANORAMA DA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL E NO PARANÁ</b>	p34
2.1 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	p34
2.2 HISTÓRIA DA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS	p36
2.2.1	p37
2.2.2 Implantação das empresas francesas por estado	p45
2.2.3 Implantação de empresas por setor e porte	p45
2.2.4 Implantação de empresas em função da teoria	p47
<b>3 ESTUDO DE CAMPO</b>	p49
3.1 METODOLOGIA	p49
3.2 AMOSTRA	p52
3.2.1 Renault do Brasil	p52
3.2.2 Safe Demo do Brasil	p54
3.2.3 Limagrain	p56
3.2.4 Cordon do Brasil	p58
3.2.5 Burgeap do Brasil	p59
<b>4 A IMERSÃO SOCIAL DAS INDÚSTRIAS FRANCESAS NO PARANÁ</b>	p63
4.1 IMERSÃO POLÍTICA	p64
4.2 IMERSÃO COGNITIVA	p66
4.3 IMERSÃO CULTURAL	p70
4.3.1 Noção de tempo	p70

4.3.2	Gestão dos conflitos.....	p71
4.3.3	Negociações e contratos.....	p71
4.4	IMERSÃO ESTRUTURAL.....	p73
4.4.1	Desenvolvimento das redes.....	p74
4.4.2	Tamanho das redes.....	p76
4.4.3	Diversidade das redes e tipo de laços.....	p76
4.4.4	Frequência e qualidade dos contatos.....	p77
<b>CONCLUSÃO.....</b>		<b>p81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>p85</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>p89</b>

## INTRODUÇÃO

O Brasil e a França têm uma relação duradoura com fortes capítulos nas dimensões sociais, políticas culturais e intelectuais. Essa relação ganhou nova escala nos últimos quinze anos com o dinamismo das relações econômicas entre os parceiros, tanto no comércio quanto no investimento, e tem feito do Brasil um país estratégico para o desenvolvimento das empresas francesas.

Hoje a presença francesa está consolidada no Brasil. Em 2012 os investimentos franceses ocupavam a quinta posição no ranking dos estoques de Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) e 430 empresas francesas estavam implantadas no Brasil (fonte: Embaixada da França).

TABELA 1 - ESTOQUES DE INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS NO BRASIL EM 2012

<b>Pais</b>	<b>Valor</b>
Estados Unidos	20,5%
Espanha	11,7%
Bélgica	11,6%
Reino Unido	7%
França	6%

FONTE: Elaborado pelo autor (2014) a partir de dados da Embaixada da França ([www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr))

Trinta e cinco por cento das companhias do CAC40<sup>1</sup> têm filiais no Brasil e a maioria desses grupos está globalmente satisfeita com sua implantação (CCFB, 2011). Além disso, um número crescente de empresas médias também optou por implantar-se, abrindo assim uma nova fase no desenvolvimento da presença francesa no Brasil (CCFB, 2011).

As empresas francesas implantavam-se principalmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, mas a implantação de uma fábrica Renault em 1995 atraiu primeiramente os fornecedores da fabricante e num segundo tempos outras

---

<sup>1</sup> Índice das principais empresas negociadas na bolsa de Paris

empresas francesas, assim o estado do Paraná, no sul do país, viu seu intercâmbio econômico com a França se desenvolver.

O senso comum e as análises econômica elencam frequentemente as fraquezas estruturais da economia brasileira como as dificuldades encontradas pelas empresas que querem se implantar no país. Por exemplo, a UbiFrance (Agencia Francesa para a exportação) edita um guia “L’essentiel d’un marché” (2008/2009) que relembra as dificuldades mais conhecidas que são a falta de infraestrutura, a burocracia, as dificuldades jurídicas bem como as fiscais e a qualificação da mão de obra. Através dessa literatura, o problema aparece mas os sintomas não são tratados de maneira científica.

A motivação inicial desse trabalho era de tratar da cultura afim de analisar se ela podia ser a fonte dessas dificuldades.

Os anos 1990 registraram um aumento de interesse pela questão cultural no âmbito das organizações de modo geral, e das grandes corporações de forma particular. Mas em relação a transferência das culturas nas empresas poucos estudos foram realizados de um ponto de visto sociológico.

Encontra-se uma literatura sobre a interculturalidade mais focada na imigração ou no *management*<sup>2</sup>. Por exemplo, no Brasil, Ortiz (1994) trabalhou sobre a mundialização e a cultura, Barbosa (2007) publicou sobre a interculturalidade no contexto de empresas transnacionais. Barbosa (2007) considera que a cultura de qualquer organização é uma possibilidade que se encontra no interior de uma dimensão simbólica mais ampla, que pode ser denominar frouxamente de cultura “nacional”. Esta vai determinar os limites de variações, mas não determina o que se vai produzir no âmbito de uma organização. O significado se fixa de forma mais permanente em contextos sociais específicos ou seja no espaço no qual ocorre a interação humana.

Na França Demorgon (2010) e Camilleri et Cohen-Emeriquet (1989) trabalharam sobre o intercultural e existe dentro do CNRS (Centre National de Recherches Scientifiques) um laboratório de pesquisa chamado “Gestion et Société” cujos os trabalhos, desde 1972, estudam a diversidade do comportamento das culturas na mundialização econômica.

---

<sup>2</sup> Management : o autor decidiu de não traduzir a palavra já que essa é bastante usada

Considerando o discurso econômico clássico baseado sobre o postulado que o indivíduo é racional, a empresa precisaria considerar unicamente o ambiente econômico. De fato, quando uma empresa decide exportar ou estabelecer uma planta industrial em outro país, ela leva em consideração as variáveis do mercado local. Mas basta estudar uma transação para perceber que esse postulado não reflete totalmente a realidade e que um comportamento economicamente racional não elimina a questão das condições sociais e culturais de acesso a esse comportamento (BOURDIEU, 2000).

Forte dessas informações, a motivação inicial evoluiu e essa pesquisa toma como pressuposto de base que a organização das transações mercantis passa tanto pelo estabelecimento de normas econômicas e gerenciais quanto pela organização de estratégias dependentes da cultura e de valores sociais próprios aos agentes envolvidos. Para tratar desses dois mundos, da Economia e da Sociologia, que nunca estão totalmente desconectados, existe a Sociologia Econômica que se interessa nas relações sociais entre os agentes econômicos e propõe outras chaves de leitura além da economia.

O tema das redes de relacionamentos sociais, ou simplesmente, redes sociais, é um tema conhecido há vinte anos. Ele designa principalmente um tipo de relação vivenciada virtualmente. Para sair desse senso comum, a Sociologia das redes, que iniciou seus trabalhos nos anos 1980, propõe um conjunto de ferramentas teóricas que podem ser mobilizadas para analisar as relações entre os indivíduos. As ações dos indivíduos são entendidas como ponto de partida das relações diretas que os agentes têm entre si, a Sociologia das Redes estuda as relações no interior das relações e assim de tecido em tecido permite analisar as redes entre grupos, empresas, indivíduos. A Sociologia das Redes tem por interesse a estrutura das diferentes relações, faz parte de um campo mais amplo que é a Sociologia Econômica.

O autor trabalhou muitos anos no desenvolvimento de parceria industrial entre as empresas francesas e brasileiras, percebeu-se que frequentemente, apesar de um contexto econômico favorável e mesmo sabendo das diferenças culturais elencadas nos trabalhos sobre o *management* intercultural, encontram-se barreiras. Depois, da implantação de uma filial no Paraná de uma empresa francesa, interessou-se em compreender com mais profundidade quais eram essas barreiras

além dessas pré-existentes desde os primeiros objetivos de uma empresa francesa pelo Brasil.

A partir desse acúmulo de experiências profissionais vividas, a questão foi entender a trajetória de implantação de empresas francesa no Brasil, com estudo de caso sobre as empresas implantadas no estado do Paraná. Em termos específicos, pretendia-se compreender concretamente as dificuldades relatadas por inúmeras pessoas sobre suas experiências como responsáveis de empresas. Essa reflexão foi alimentada também, como visto acima, pela quantidade cada vez maior de empresas francesas querendo desenvolver parcerias com empresas brasileiras e encontrando dificuldades de língua, comportamento, impressão e reações.

Como essas empresas agem para desenvolver relações econômicas? Como um gerente francês, com sua cultura comercial, suas formas de negociar e realizar negócios, seu profissionalismo etc., opera ou deveria operar no Brasil? Embora pudesse percebê-las, as redes sociais existentes, sua criação, o seu desenvolvimento e seu funcionamento não apareciam claramente nem tampouco nas trajetórias de implantação das empresas e nem nas dificuldades apontadas. Por quê?

Essa pesquisa apresenta assim a soma de uma experiência profissional como apoio ao desenvolvimento de parceria industrial entre empresas francesas e brasileiras, a abertura de uma filial, o desenvolvimento de projeto industrial no Paraná e as contribuições da sociologia econômica e mais especificamente o conceito de “*embedded*” ou imersão social. Com base na literatura consultada e em experiência própria profissional parti-se do pressuposto geral que para entender as trajetórias das empresas francesas no Brasil, para além das fraquezas conhecidas, deve-se estudar a imersão social no ambiente local, o conhecimento e a participação nas redes sociais. Em outros termos, a viabilidade econômica da implantação de uma empresa francesa no Brasil não pode ser explicada simplesmente como uma história exitosa. Toda trajetória de implantação termina por levar em considerações fatores sociais ou primariamente não econômicos. No caso dessas empresas a imersão política (aspectos jurídicos, legais, fiscais), a imersão cognitiva (organização da hierarquia, organização da comunicação), imersão cultural (noção de tempo) e a imersão estrutural (redes sociais), são, em si, uma resposta às dificuldades encontradas na implantação no Paraná.

Em síntese, esse trabalho, pretende demonstrar a importância das diferentes formas de imersão social no desenvolvimento econômico das empresas e como as redes são lidas através da imersão. Em termos específicos, o estudo analisa a implantação e o desenvolvimento das empresas francesas no Paraná para entender especificamente o impacto da imersão social na esfera econômica dessas empresas francesas no Paraná.

Esse trabalho concentra-se sobre as empresas francesas já implantadas no Brasil, por implantadas o autor entende que as empresas contam com uma filial há pelo menos um ano.

Devido ao tamanho do país e da própria experiência, decidiu-se concentrar a pesquisa sobre um estado brasileiro, o Paraná<sup>3</sup>. Analisa-se assim as diferentes formas de imersão social através do estudo de caso de cinco indústrias: Renault do Brasil, Limagrain, Safe Demo, Cordon do Brasil, Burgeap do Brasil. A seleção das empresas foi feita em função da necessidade de rede para trabalhar e esse estudo, por escolha, não é um estudo comparativo mesmo se tenha-se descoberto possíveis similitudes.

Ao tratar da cultura, optou-se por solucionar o problema da interculturalidade, através do conceito da imersão social e do estudo da formação das redes. Assim, esse trabalho não é uma discussão sobre as dificuldades apontadas pelo *management* intercultural. Não é tampouco uma história macroeconômica brasileira, nem uma história das empresas individuais, mas sim uma análise sociológica da imersão social e das redes que são construídas e operacionadas pelos indivíduos a partir das necessidades das empresas.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos, além dessa introdução. No primeiro deles, apresenta-se um estudo sobre o arcabouço teórico - a Sociologia Econômica - utilizado na análise. No segundo, é exposto a história da internacionalização das empresas francesas no Brasil e no Paraná. O terceiro, explica a metodologia e apresenta as empresas escolhidas. O quarto capítulo mostra os resultados da pesquisa. Por fim a conclusão encerra esse trabalho. .

---

<sup>3</sup> O Paraná é um estado com um desenvolvimento econômico importante, que possui o quinto PIB do país e um setor industrial forte, e por fim esse estado tem uma relação econômica, cultural e científica com a França desde o século XIX, que se reforçou em 1995 com a implantação da empresa Renault, seguida, como veremos, de várias outras empresas francesas.



## 1. A SOCIOLOGIA ECONÔMICA

O discurso econômico tradicional é baseado em alguns postulados tal que um indivíduo racional toma decisões a partir de informação perfeita das suas consequências. A Sociologia, por sua vez, estuda as relações entre os indivíduos e os mecanismos de funcionamento da sociedade. A Sociologia econômica sugere que é necessário e útil realizar o encontro das teorias econômicas e sociológicas afim de explicar melhor os fatos econômicos ligando-os ao ambiente social e histórico no qual o comportamento é realizado.

Esse capítulo, depois de ter lembrado um dos conceitos chave da Economia institucional, ou seja os custos de transações mercantis, vai apresentar a Sociologia Econômica como subcampo da Sociologia focando-se no conceito de imersão social e em particular um dos quatro tipos da imersão social definida como estrutural.

### 1.1 DA ECONOMIA À SOCIOLOGIA

#### 1.1.1 Troca e mercado

No seu ensaio, *Essai sur le don; forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Marcel Mauss (1925) interessa-se sobre as sociedades arcaicas e as dimensões simbólicas e religiosas da economia. Com estudos realizados na Polinésia, Melanésia e no Noroeste Americano, Mauss tenta responder a duas questões “quelle est la règle de droit et d'intérêt qui, dans les sociétés de type arriéré ou archaïque, fait que le présent reçu est obligatoirement rendu? Et Quelle force y a-t-il dans la chose qu'on donne qui fait que le donataire la rend ? » (Mauss, 1925, p.148). Com essas duas perguntas Mauss quer mostrar a regra que dirige a reciprocidade da troca, regras que se acham na sociedade e nos indivíduos e os motivos dessa reciprocidade entre a pessoa que da e a pessoa que recebe o objeto.

A troca é estudada através da observação de dois fenômenos que são o *Potlatch* na Polinésia e o *Kula* na Mélanésia. O *potlach* é uma luta que opõe os

membros de diferentes clãs e que tem como objetivo afirmar a posição hierárquica do clã. Essa luta é de fato uma grande festa que reúne uma ou várias tribos para um intercâmbio de presentes que vão até a destruição da riqueza. O mais forte é o que oferece mais riqueza. O *kula*, é uma forma pacífica e regrada de intercâmbios cerimoniais na qual a rivalidade, a luta e a destruição não existem. O objetivo principal é de estar ligado de maneira durável a alguns sócios de outras ilhas trocando bens preciosos. Existem dois tipos de bens, as pulseiras trocadas no sentido anti- horário de oeste para leste; e os colares por sua vez, que seguem o caminho oposto, o horário, de leste para oeste. Paralelamente a esses sistemas existe o *gimwail*, que é uma forma de mercado sem moeda no qual a busca do lucro é possível. Mauss (1925) apresenta a troca como uma forma de intercâmbio não mercantil e considera esse sistema, no qual cada indivíduo e grupo trocam tudo entre eles, como o mais antigo sistema econômico.

Ainda segundo Mauss (1925: 271 – 272 ou idem) a troca é um fenômeno primário que deve responder a três obrigações: obrigação de dar, obrigação de receber e obrigação de devolver (Mauss, pp 271 – 272). Essas três ações obedecem a um caráter voluntário dos intercâmbios mas também à uma obrigação moral. Não existe acordo explícito mas a contra-troca deve guardar uma proporção e rejeitá-la seria se afirmar como vencido e perder sua honra. Como reforça Le Velly (2012), o caráter voluntário da troca não impede que tenha que obedecer a obrigações morais, se a igualdade entre os bens trocados não é tácita, a busca dela é imperativa. A troca também é marcada por lutas de dominação e o desinteresse que poderia existir algumas vezes não é sem rentabilidade simbólica para a pessoa que propiciou.

Florence Weber, no seu artigo “*Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles une ethnographie économique après le grand partage*” explica que os dois fenômenos *kula* e *potlatch*, procedem de duas formas diferentes, a transação que tem uma contrapartida exigível e a transferência que não tem contrapartida. Assim ela propõe três níveis de análises das transações não mercantis: a natureza da relação, a forma da relação (transação ou transferência) e a natureza da contrapartida (monetária ou não). Ela lembra que a presença ou a ausência da moeda numa troca não quer dizer nada sobre a natureza dessa troca mas que transação mercantil e transação monetária são diferentes. Uma transação mercantil é realizada quando preço de um bem depende do encontro entre a oferta e

a demanda. No caso contrário falamos de transação monetária. Por exemplo a troca é uma transação mercantil sem moeda.

Na transação mercantil, transação que nos interessa no nosso estudo caso, o bem é avaliado independentemente da relação entre as pessoas que trocam, a relação é fechada e neutra afetivamente. Isso porque os parceiros aceitam a equivalência entre dois objetos trocados, seja entre a transferência do objeto e a contra-transferência do seu pagamento, podemos dizer que a transação mercantil é realizada normalmente entre objetos intercambiáveis e entre indivíduos também intercambiáveis. Assim todos os elementos pessoais são neutralizados. Mas a transação pode receber do seus parceiros um sentido diferente quando a interpretação não esta determinada por um contexto ritual ou institucional. Sem contrato pode existir uma divergência de interpretação da natureza da transferência entre os dois atores dessa transferência. Com um contrato, essa divergência pode aparecer no momento da redação do contrato e assim impedir a transferência.

A transação mercantil é instituída como um verdadeiro parêntese na vida social dos parceiros: ela é feita longe dos lugares comuns, com presença de especialistas (advogados) para definir um acordo dentro de um contrato e assim segurar uma ruptura entre o mundo da transação mercantil e o mundo das relações pessoais. Mas podemos nos perguntar como é possível que uma transação mercantil seja totalmente livre de interações e significações pessoais e assim os diferentes dispositivos que separam a transação mercantil do seu contexto interpessoal podem ser objeto de análises.

### 1.1.2 Mercado e hierarquia

Adam Smith afirmava, no final do século XVIII, que a Economia e a sociedade são interligadas, assim como o mercado e as instituições. No século XIX, as escolas histórica alemã, clássica inglesa e o institucionalismo americano construíram uma teoria das instituições. Teoria que considera que as instituições são um objeto essencial da economia e teve uma dimensão importante até os anos 1930 do século XX. Depois dos anos 1940, a corrente neoclássica, caracterizada pela teoria da utilidade marginal (Jevons, Mengers, Walras)<sup>4</sup>, vai sobrepor-se a essa

---

<sup>4</sup> William Stanley Jevons (1835 – 1882), economista britânico, foi um dos fundadores da economia neoclássica e formulador da teoria da utilidade marginal.

teoria e considerar que o mercado é um processo de racionalização do conhecimento econômico e de seu agente econômico, o *Homo oeconomicus*, um indivíduo maximizador, que tem por objetivo a maximização do resultado para um conjunto de meios dados. As análises econômicas tradicionais partem de um pressuposto da racionalidade utilitarista universal, nesse sentido, o puro interesse de duas partes em realizar uma transação seria condição suficiente para a concretização desta. Chavance (2012, p4) ressalta que os neoclássicos minimizam as questões institucionais e a dimensão histórica do processo econômico, e consideram que o comportamento do agente é totalmente destituído de relação social.

Coase (1937) e posteriormente Williamson (1981) vão criticar aquela abordagem e mostram que os custos intrínsecos em relação à uma transação (custo de busca do produto, custo de busca de informações sobre o produto, custo de negociação, custo de decisão, custo de controle e custo de “*enforcement*”) podem muitas vezes inviabilizar a realização dos interesses iniciais. O trabalho seminal é atribuído a Coase (1937) e posteriormente desenvolvido por Williamson (1981). A economia de custos de transações busca determinar os diversos componentes deste custo, bem como, os processos de criação de hábitos, regras e costumes que porventura possam reduzi-los.

A análise dos custos de transação, como principal motivo de internacionalização das empresas, carece de consistência com relação à suposição que os custos associados às transações no mercado sejam maiores que aqueles associados à verticalização. Espera-se que diferenças culturais possam estar relacionadas diretamente aos primeiros custos, porém o processo de internacionalização com verticalização produtiva também pode enfrentar barreiras culturais. O gerenciamento de pessoal e do processo produtivo, quando analisado através de uma ótica de centro de custos e lucros, torna mais clara a comparação dos custos totais entre uma produção plenamente verticalizada ou realizada com o auxílio de transações no espaço mercantil. As incertezas associadas a este processo estão ligadas às características culturais seja na relação mercantil quanto

---

Carl Mengers (1840 – 1921), economista austríaco, foi fundador da escola austríaca e desenvolveu uma teoria subjetiva do valor, a teoria da utilidade marginal.

Léon Walras (1834 – 1910), economista francês, criou a teoria do equilíbrio geral

Os três foram líderes da chamada « Revolução marginalista ».

na relação trabalhista, dependendo da qualificação e disponibilidade dos fatores de produção e sua relação com a tecnologia a ser implantada pela empresa.

## 1.2 A SOCIOLOGIA ECONÔMICA

Nos anos 1890 – 1920 começou o primeiro movimento em direção à Sociologia econômica com alguns sociólogos e economistas. Nessa época a economia marginalista tinha que enfrentar as escolas históricas e institucionais<sup>5</sup> da economia, e para resolver suas problemáticas de pesquisas, William Stanley Jevons, economista marginalista, se voltou em direção à Sociologia econômica. Se seguiram outros economistas como Vilfredo Pareto (1848 – 1923)<sup>6</sup>, Joseph Thorstein Bunde Veblen (1857 – 1923)<sup>7</sup>, Alois Schumpeter (1883 – 1950)<sup>8</sup>, e sociólogos como Durkheim, Weber e Mauss (Steiner, 2011, p4). Depois de um período de fragmentação e estagnação, a Sociologia econômica renasceu nos anos 1980 em razão da incerteza da Economia ao explicar a situação econômica estudando unicamente os comportamentos racionais dos indivíduos.

Os estudos da Sociologia econômica utilizam as análises sociológicas para tratar das relações sociais nas relações econômicas principalmente nos temas como dinheiro, consumo, trabalho e mercado.

No início do século XX a Sociologia clássica (Durkheim, Mauss, Weber) vai se opor à teoria econômica neoclássica de Pareto e Weber, que enquanto economistas e sociólogos, começaram a se interessar no que viria a se chamar posteriormente Sociologia econômica. Pareto, mesmo achando que a busca do ganho máximo permite um rigor maior no pensamento econômico, pela formalização matemática associada à teoria da escolha e ao estudo dos sistemas de interdependência, é atento aos limites sobre tal maneira de pensar. Para resolver o fato que o comportamento do agente econômico, tal como o supõe a teoria da utilidade marginal, é muito simples, Pareto propõe uma hierarquia entre os diferentes

---

<sup>5</sup> Escolas históricas e institucionais: A Economia Institucional, por vezes chamada de Velha Economia Institucional ou Economia Institucional Original, surgiu nos Estados Unidos na década de 1880, influenciada pela Escola Histórica Alemã, pelo Historicismo Inglês e pela Filosofia Pragmatista estadunidense. Seu batismo enquanto escola de pensamento se deu em 1919, associada aos nomes de Thorstein Veblen, John R. Commons e Wesley Mitchell.

<sup>6</sup> Sociólogo e economista italiano. Ajudou no desenvolvimento da microeconomia.

<sup>7</sup> Economista e sociólogo americano. Ele é o único americano pré-sociólogo

<sup>8</sup> Um dos dois mais importantes economistas da primeira metade do século XX.

domínios da Economia política: a Economia pura é completada pela Economia aplicada e depois pela Sociologia afim de chegar à uma explicação aceitável do fenômeno concreto.

Essa proposta de uma Sociologia econômica que englobaria a Economia bem como a Sociologia, não recebeu um seguimento no século XX (Steiner 2011 p 10 - 11). Weber, que também foi professor de Economia política, considera o fato econômico como um fato social na medida que a busca de bens obriga os agentes econômicos a preocuparem-se com o comportamento dos outros (Steiner, 2011 p14). Nesse primeiro movimento em direção à Sociologia Econômica, Durkheim e alguns membros da sua Escola como Marcel Mauss e François Simiand (1873-1935)<sup>9</sup> tiveram também um papel importante. Assim Durkheim (1893) critica o individualismo utilitarista dos economistas e considera que o comportamento econômico é determinado pelas normas e as regras morais que mudam com a transformação da sociedade. Ele interessa-se na imbricação dos comportamentos interessados e os comportamentos fundados nas normas sociais ou nas estruturas cognitivas já que são elementos indispensáveis para explicar as regularidades sociais observadas. Para Durkheim (1893) o desenvolvimento do mercado é um fato social que deve ser explicado por sua vez por outros fatos sociais, a sua existência e seu funcionamento do mercado não podem ser explicados sem nomear as instituições e igualmente as representações sociais. No seu livro *De la division du travail social* (1893), Durkheim estuda o impacto da Economia “de mercado” sobre os indivíduos e aponta que a divisão do trabalho é um imperativo econômico ligado à expansão das transações mercantis, mas que pode acarretar a ligação social. Para Durkheim a Sociologia econômica é pensada como o meio de substituir a Economia política (Steiner, 2011, p9-10).

Depois dos anos 1930, a parte sociológica da Economia foi abandonada, deixando os economistas voltados ao estudo dos fenômenos econômicos, a partir dos comportamentos racionais e no que se refere aos sociólogos os comportamentos não racionais. Nos anos 1980 e com o movimento neo-institucional (principalmente Williamson)<sup>10</sup> aparece a ideia de um modo de coordenação do mercado que não é mais igualitário e concorrencial, mas um mercado que possui

---

<sup>9</sup> François Simiand é um sociólogo, historiador e economista francês. Ele é considerado um dos fundadores da Sociologia francesa.

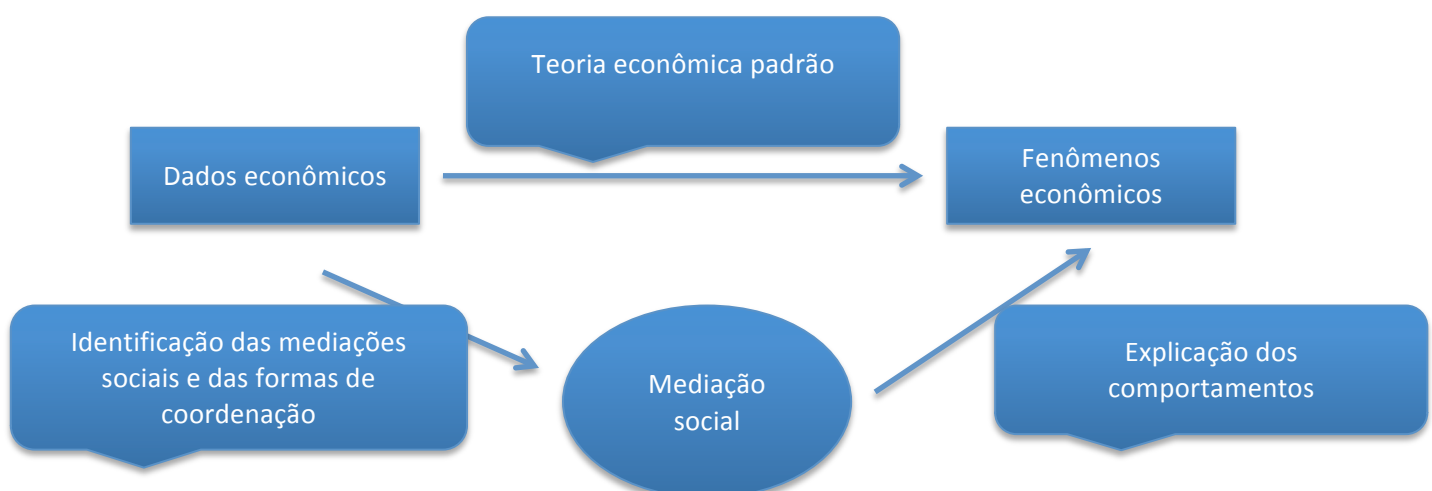
<sup>10</sup> Oliver Eaton Williamson (1932-), economista americano, ficou conhecido com o desenvolvimento de um trabalho com custos de transação e teoria da firma.

uma dimensão hierárquica própria às relações internas de uma organização. (Le Velly, 2012 p7). Assim, assistimos ao renascimento da Sociologia econômica como uma ciência que procura fazer a ligação entre análises sociológicas e econômicas a fim de tentar explicar os fatos socioeconômicos de uma maneira melhor que vem sendo feito pela teoria econômica. Isso é impossível quando Sociologia e teoria econômica são isoladas ou consideradas como opostas.

Por exemplo, no caso do mercado, tema no qual a teoria econômica ainda predomina, como a Sociologia econômica conseguiu se aproximar e legitimar seus métodos? Numa transação mercantil, quando o economista estuda a oferta e a demanda, ele insiste na eficiência do sistema mercado, mas não nas relações entre os agentes; já o sociólogo ao valorizar a legitimidade do mercado, vai estudar essas relações entre os agentes. Assim podemos dizer que o economista estuda as relações de produção enquanto o sociólogo estuda a produção de relações.

Na Sociologia Econômica o mercado não é um resultado de uma ordem espontânea dos agentes econômicos buscando otimizar a alocação, esses custos são os resultados de um conjunto de decisões institucionais (política, jurídica e econômica), de relações pessoais e culturais provenientes da História. Nesse sentido o contexto social no qual se integra o mercado é então muito importante, e as instituições precisam ser inseridas (Steiner, 2011).

FIGURA 1: SOCIOLOGIA ECONÔMICA E TEORIA ECONÔMICA



FONTE: Steiner, 2011. p43

A figura 1, mostra que a Sociologia econômica permite mostrar de maneira empírica a identificação das mediações sociais que existem nas diferentes formas de coordenação, ou seja precisa analisar as interações entre os parceiros de uma transação mercantil. Depois precisa explicar os comportamentos através das relações sociais entre os parceiros e os dispositivos sociais nos quais essas relações podem acontecer. Como falou Florence Weber precisa-se nesse momento das instituições e das diferentes modalidades do rito a fim de qualificar o ato como transação mercantil. Quais são essas modalidades que permitem a coordenação entre os agentes no mercado?

### 1.2.1 Imersão social

O conceito de imersão social apareceu com Karl Paul Polanyi (1886 – 1964)<sup>11</sup> e foi desenvolvido depois pelo Mark Granovetter (2000)<sup>12</sup>. Granovetter, com base em pesquisa empírica no mercado do trabalho, mostra que as relações familiares e pessoais são importantes no processo de busca de emprego, este que no início aparece como econômico. Assim essas relações mostram a importância dos laços inter-relacionais e institucionais na ação econômica. Para ele, a ação econômica está imersa em uma rede de relacionamentos pessoais em vez de ser realizada por atores isolados.

Steiner (2011), apoiando-se sobre as pesquisas de Zukin & DiMaggio (1990), lembra que existem várias formas de imersão social que podem ser divididas em quatro tipos<sup>13</sup>: estrutural (redes), cognitiva (dispositivos materiais), política (regras formais), e cultural. Cada uma dessas formas de imersão é mais adaptada para responder à algumas perguntas. Granovetter (2008) originalmente desenvolveu unicamente o tipo específico chamado de imersão estrutural. Os três outros tipos de imersão não estão contidos no conceito desenvolvido pelo Granovetter e hoje não

<sup>11</sup> Foi um filósofo e historiador da economia e antropólogo húngaro, conhecido por sua oposição ao pensamento econômico tradicional. Sua principal obra é: *A Grande Transformação*, de 1944.

<sup>12</sup> Sociólogo americano nascido em 1943. Obteve seu Ph.D em Sociologia em Harvard University e é especializado em Sociologia econômica e Teoria das redes.

<sup>13</sup> Existem outros autores como Le Velly (2012, p21 - 52) que caracteriza esses diferentes tipos de imersão social de maneira um pouco diferente. Assim, ele define quatro grandes condições de encaixamento das transações mercantis. Por encaixamento entendemos a inserção do domínio da economia no domínio social. Cada uma dessas condições sociais, as redes sociais, os dispositivos materiais, as regras formais e as significações culturais, são necessárias para o bom funcionamento dos mercados.



existe consenso sobre o conceito de imersão social. Veja como Steiner define as formas de imersão, é esse conceito que será adotado para analisar a pesquisa.

Primeiro, a imersão estrutural que representa as redes sociais, como um conjunto de indivíduos ou de organizações ligados por uma relação ou uma forma de interação social entre os atores, que são importantes no funcionamento dos mercados contudo não são necessariamente as estruturas atomizadas que a Teoria econômica define. Steiner (2001 p75 – 84) baseando-se nos estudos de Granovetter discorre sobre as redes sociais no mundo do trabalho, diferencia as redes familiares e as redes profissionais e demonstra que uma ligação fraca é uma relação mais distante com pessoas que não se conhecem entre elas, que permite acessar mais oportunidades de emprego. No caso interno da empresa, as redes sociais também são importantes e os estudos de Ronald Burt apud Steiner, (2011 p78) mostram que a performance dos atores depende do seu posicionamento nas redes. Os atores tem um papel diferenciado em função do seu posicionamento na rede mas também em função da forma global da rede à qual eles pertencem. Assim com a teoria dos buracos estruturais<sup>14</sup>, Burt (1992) mostrou que quanto mais uma rede tem mais buracos estruturais, maior é o benefício para a pessoa; assim as pessoas com uma rede importante e pouco estruturada têm um capital social maior.

Em segundo, a imersão cognitiva. Nesse caso, queremos falar dos dispositivos materiais, ou seja, todos os dispositivos sócio-técnicos como embalagem, publicidade, normas de qualidades. Eles oferecem um suporte de escolha para o consumidor e têm então um impacto sobre eles. Os dispositivos de qualificação deixam os produtos comparáveis ao consumidor e facilitam a escolha. A moeda é também um dispositivo material, mas lembramos que a presença ou a ausência de moeda num intercâmbio não enuncia nada sobre a natureza desse intercâmbio.

Em terceiro, as regras formais ou imersão política<sup>15</sup> têm um impacto na estruturação dos intercâmbios realizados. Assim o direito é uma componente estruturante dos mercados que permite a economia de mercado, mas existem também outras regras que podem ser definidas localmente.

---

<sup>14</sup> A teoria dos buracos estruturais explica a maneira como a estrutura de uma rede oferece vantagens competitivas

<sup>15</sup> A palavra política nesse caso releva mais do jurídico e das leis (regras formais) que da política no sentido partidário.

Por fim, a imersão cultural nas definições das práticas legítimas e na classificação do mercado. Os efeitos da cultura acarretam um problema de aceitabilidade nas transações, e alguns bens são mais ou menos fáceis de comercializar em função da cultura da pessoa que oferece, e da pessoa que recebe. Um estudo de Zelizer (Zelizer apud Le Velly, 2012 p42) sobre o seguro de vida mostra como essa aceitabilidade pode ser adaptada em função de um real trabalho sobre as significações. O seguro de vida no início era percebido como uma especulação. Após um trabalho importante dos diferentes atores, ele passou a ser percebido como uma etapa importante para uma morte digna. Granovetter (2008, p83) mostra que a cultura não exerce sua influência em um instante mas ela é difusa e age de maneira constante, em perpétua evolução e se modifica no momento das interações entre os indivíduos. A cultura modela seus membros e simultaneamente é também modelada por eles.

Essas diferentes formas de encaixamento mostram a importância das instituições sociais nos intercâmbios mercantis e uma apreensão incompleta ou ambígua do significado dos intercâmbios mercantis, para os parceiros, da transação quando a interpretação não está fixada por um contexto ritual ou institucional (Weber, 2000). Como explica Verger (1989, p408) existe uma relação entre representações econômicas e suas práticas quotidianas. Esses conceitos são dois conhecimentos, que se encontram em diferentes ocasiões (capacitação, informação, publicidade, debate econômicos e políticos) e que precisam ser analisados cada em sua devida instância. As transações mercantis dos bens devem ser analisadas em função da natureza desses bens, mas também em função das significações relacionadas às transações diretamente. Quando fala-se de transação mercantil e de bens vem a noção de capital social. A fim de aprofundar um pouco mais o tema, vamos definir na parte a seguir o capital social.

### 1.2.2 Capital social

A palavra capital vem de *caput* que quer dizer cabeça em latim. No senso comum o capital designa os bens acumulados por um indivíduo ou uma empresa. Em Economia, o capital é um estoque de ativos que vão gerar um fluxo de renda.

Pierre Bourdieu (1980) construiu a noção de capital baseando-se em um conjunto de recursos utilizáveis e mobilizáveis por um indivíduo em decorrência da

sua posição no espaço social. Ele (1980 : 2) define o conceito de capital social como “le seul moyen de designer le principe d’effets sociaux qui ne se laissent pas réduire à l’ensemble des propriétés individuelles possédées par un agent”. Bourdieu distinguiu quatro formas de capital: o capital econômico, constituído pela renda, a propriedade de meio de produção e de um patrimônio material e financeiro, o capital cultural, caracterizado pelos recursos simbólicos, as disposições e as qualificações intelectuais que podem ser medidas, principalmente pelo diploma, o capital simbólico e o capital social, que é definido como o conjunto de recursos atuais ou potenciais que se relacionam à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas.

A definição de Bourdieu aproxima-se do sentido que Putnam atribui à mesma noção. Quando Bourdieu fala de capital social como um recurso individual, Robert Putnam (1995) centra o capital social sobre as comunidades e não os indivíduos. Ele diz que o capital social é material e pode se transformar em capital econômico, dado que promove relações que também assume a dimensão econômica. Assim ele considera que a sociabilidade é um bem coletivo já que ela é muito importante para a coesão social. O capital social de Putnam não mostra a dimensão individual do capital social, para ele o capital social é a sociabilidade. Coleman (1990) considera que o capital social não é próprio a um agente, considera-o como um bem público, mas individualiza seu retorno pelo fato de seu controle ser complexo e sua utilização depender de estratégia individual. Assim Coleman faz uma diferença entre o capital humano e o capital social, por isso ele utiliza a imagem dos pontos e das linhas onde os pontos representariam o capital humano e as linhas entre os pontos, o capital social. A função do capital social seria então dar valor aos atores segundo a posição deles na estrutura social representada pelas linhas, valor que corresponde aos recursos aos quais eles podem acessar para realizar o seu objetivo.

Por fim, o capital social designou também uma característica de um grupo ou de uma comunidade ou de um país. Assim ele mostra o grau de confiança que permite ou não a realização das diferentes atividades coletivas.

Isso significa que o capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento; ou seja os agentes de um grupo não têm só propriedades comuns mas eles estão ligados também por laços

permanentes e úteis. Esses laços são irredutíveis diante das relações objetivas de proximidade no espaço físico, ou mesmo no espaço econômico e social. O volume de capital social que um agente possui vai depender do tamanho da sua rede de laços que ele poderia mobilizar, bem como do volume do capital possuído diretamente por cada pessoa a quem ele está ligado. A existência de uma rede de laços não é um dado natural, nem um dado social, ele é constituído de uma vez por todas e para sempre por um ato social de instituições, adicionado ao produto de um trabalho de implantação e de manutenção que por sua vez é necessário para produzir e reproduzir esses laços duráveis e úteis.

Para Granovetter (2008), a rede de laços é o produto de estratégia de investimento social que é de maneira consciente ou inconsciente orientada em direção à instituição ou da reprodução das relações sociais utilizáveis a curto ou longo prazos.

A reprodução do capital social depende de certa forma de todas as instituições que tem como objetivo favorecer os intercâmbios legítimos e excluir os intercâmbios ilegítimos produzindo oportunidades, lugares ou práticas sociais que vão associar ao máximo os indivíduos homogêneos, mesmo se isso puder se parecer de maneira fortuita.

Para Bourdieu (1980), os condicionamentos materiais e simbólicos agem sobre nós numa relação complexa de interdependência. A posição social ou o poder que detemos na sociedade não depende apenas do volume de dinheiro acumulado ou de uma situação de prestígio, mas está na articulação de sentidos que esses aspectos podem assumir em cada momento histórico. Assim a posição de privilégio ou a ocupada por um grupo ou um indivíduo é definida de acordo com o volume e a composição de um ou mais capitais adquiridos e/ou incorporados ao longo de suas trajetórias sociais.

Ainda para Bourdieu (1980) a concentração do capital social, por exemplo, no caso de clubes, permite um efeito multiplicador. O intercâmbio transforma a coisa trocada em sinal de reconhecimento e cada membro de cada grupo se transforma num guardião dos limites do grupo. Assim o capital social não é um conjunto de relações de um indivíduo, mas um conjunto de relações dotadas de algum poder que é por sua vez proporcional ao capital econômico e ao capital cultural. Esses dois últimos estão eles mesmos muito ligados à origem social do indivíduo, por isso que, para ele, o capital social existe principalmente nas categorias

mais ricas da população. Esse capital tem, como nas outras formas de capital, um custo, o fato de criar e manter relações não pode ser feito sem gastos. Se o capital social depende em parte do capital dos agentes com quais temos uma relação, então isso quer dizer que o capital social não está limitado às relações diretas, mas que as relações indiretas estão incluídas também, ou seja, os recursos detidos por amigos de amigos de uma pessoa conhecida.

Sintetizando, uma definição do capital social poderia ser: o capital social é igual ao tamanho da rede pessoal multiplicado pelo volume dos recursos que estão no interior dessa rede, seja esse, o capital detido pelos agentes com quais as relações são mantidas, multiplicado pelas possibilidades de acesso a esses recursos. Com essa definição do capital social, percebemos que Pierre Bourdieu (1980), ligando o agente e a estrutura, propõe uma análise baseada na relação indivíduo – sociedade, construída em função da posição do indivíduo nessa sociedade, e que o capital social tem um efeito multiplicador, mas que ele apenas não tem um efeito importante. Assim Mercklé<sup>16</sup> (2004, p57) ressalta que dessa maneira, o capital social de Bourdieu, com sua visão utilitarista e interessada pelas relações sociais, é dificilmente analisável, mas essa noção unida aos elementos desenvolvidos por Coleman são noções fundamentais para a análise das redes sociais.

O capital social como recurso individual mostra de maneira geral a que a rede permite indivíduo ter acesso. Mas para que isso seja possível este tem que investir no capital em mantenha as relações e isso tem um custo.

### 1.2.3 Redes sociais

Nessa parte trata-se da teoria das redes, principalmente a partir de dois autores, o primeiro, Philippe Steiner, que trabalha sobre a Sociologia econômica e o segundo, Pierre Mercklé, que no seu livro “Sociologie des réseaux sociaux” define a teoria das redes.

O tema das redes sociais é um assunto conhecido desde alguns anos, ele designa principalmente um tipo de relação vivenciada virtualmente. Para sair desse senso comum, a Sociologia das redes, que iniciou seus trabalhos nos anos 1980,

---

<sup>16</sup> Pierre Mercklé é *maître de conférence* em Sociologia na ENS Lyon (Ecole Normale Supérieure), seus trabalhos estudam as redes sociais e os métodos quantitativos.

propõe um conjunto de ferramentas teóricas que podem ser mobilizadas para analisar as relações entre indivíduos. As ações dos indivíduos são entendidas como o ponto de partida das relações diretas que os agentes têm entre eles, a Sociologia das redes estuda as relações das relações, e assim de tecido em tecido permite analisar as redes entre grupos, empresas e indivíduos. A Sociologia das Redes que tem por interesse a estrutura das diferentes relações, faz parte de um campo mais amplo, que é a Sociologia econômica.

De forma geral, esse campo da Sociologia - a Sociologia Econômica - trabalha sobre a descrição e sobre a análise do mercado; estuda principalmente como os mercados são construídos socialmente, e se questiona sobre quais mediações sociais permitem seu funcionamento, bem como quais são as consequências morais e políticas da extensão do domínio mercantil. Ela se interessa pelas relações sociais entre os agentes econômicos e propõe outras chaves de leitura que as da Economia tal como a noção das redes sociais. A metodologia utilizada para estudar a rede de relações pessoais permite entender a pertinência da noção de imersão social da ação econômica.

Na Sociologia econômica o mercado não é um resultado de uma ordem espontânea dos agentes econômicos buscando otimizar a alocação, esses custos são o resultados de um conjunto de decisões institucionais (política, jurídica e econômica), de relações pessoais e culturais provenientes da história. O contexto social no qual se integra o mercado é então muito importante. As redes sociais, como um conjunto de indivíduos ou de organizações ligados por uma relação ou uma forma de interação social entre os atores, são importantes no funcionamento dos mercados que não são necessariamente as estruturas atomizadas que a teoria econômica define.

A principal diferença entre capital social<sup>17</sup> e redes sociais é que o conceito de capital social é apropriado pelo indivíduo que decide seu comportamento a partir da estrutura. Por outro lado as redes sociais são o objeto em si e interagem com os agentes. Quando se trata de capital social os atores são passivos diante de suas estruturas enquanto as redes sociais surgem dessa interação, na qual os indivíduos têm um papel ativo. Essa distinção é importante e mostra a necessidade de estudar

---

<sup>17</sup> na definição de Bourdieu, na sua obra *Le capital social*. pp 2-3

as redes sociais das empresas em vez do capital social que é mais focado no indivíduo.

De maneira geral, uma rede social pode ser definida como constituída de um conjunto de unidades sociais e das relações que essas unidades sociais mantêm entre elas, diretamente ou indiretamente e de tamanho diversos. Essas unidades sociais podem ser indivíduos, empresas, grupos de indivíduos, países e as relações entre os elementos definem formas diversas de interações sociais como transações mercantis, transferência de bens ou serviços, transmissões de informações, enfim, todo tipo de interações verbais ou físicas. Para a Sociologia econômica que utiliza bastante a noção de rede sociais, uma rede é um conjunto de atores ligados por uma relação. Assim uma rede descreve um sistema formado por ligações diretas e indiretas entre os atores. A rede pode fazer intervir uma relação ou várias (Steiner, 2011 p74) e Granovetter (2008, p45) explicou que as ligações fracas, seja as relações que ligam os indivíduos que evoluam nos ambientes diferentes e que então são mais largas e heterógenas, são as mais eficazes. Granovetter chamou isso da força dos laços fracos.

A noção de capital social como recursos mobilizáveis é importante na Sociologia das redes sociais principalmente através dos laços tecidos pela rede. A Sociologia das redes é um conjunto de metodologia, conceitos, teorias, modelos e entrevistas, que vão tomar como objetos de estudos não os atributos dos indivíduos (idade, profissão...) mas as relações entre os indivíduos, e as regularidades que essas relações representam, a fim de descrevê-las, explicar a formação e a transformação, analisar os seus impactos no comportamento dos indivíduos (Merklé, 2004, p3). Assim o objetivo é mostrar as articulações entre as relações interindividuais e as relações entre os coletivos aos quais pertencem esses indivíduos apoiando-se nos conceitos e ferramentas de análises já bem desenvolvidos, que permitem visualizar e quantificar as relações que existem num dado mercado.

A análise das redes sociais não considera os grupos sociais constituídos por indivíduos em função de categorias definidas. As redes são definidas pelo seu tamanho (número de pessoas ligadas), pela sua densidade (relação entre o número de ligações possíveis e o número de ligações reais), sua diversidade (grau de heterogeneidade dos membros) e os tipos de laços (fraco, forte, unidimensional..). Essas características permitem medir a coesão social das redes. É difícil definir uma

rede como completa, já que os limites são impossíveis de determinar, assim quando falamos de análise de redes sociais, falamos principalmente de análise de rede social pessoal. As características da rede pessoal de um indivíduo definem sua posição estrutural e assim seu acesso a um conjunto de recursos. Assim para entender a ligação de uma empresa numa rede social precisa-se estudar as redes sociais dos indivíduos enquanto esses indivíduos são membro da empresa.

Steiner (2001 p75 – 84) discorre sobre as redes sociais, baseando-se no estudo empírico (pesquisa de emprego para gerente) realizado por Granovetter, sobre as redes sociais no mundo do trabalho. Ele diferencia as redes familiares e as redes profissionais e mostra que uma ligação fraca (uma relação mais distante com pessoas que não se conhecem entre elas) permite acessar mais oportunidades de emprego que uma ligação forte (uma relação mais próxima entre pessoas que se conhecem). Portanto, a teoria da força do laço tênue, mostra que as redes densas de relações, como os laços forte, fazem circular uma informação bem mais redundante entre os membros do grupo. Por sua vez, os laços fracos entre os indivíduos de dois grupos de relações fortes podem permitir a introdução de informações novas.

No que se refere ao caso interno da empresa, as redes sociais também são importantes e os estudos de Ronald Burt (Burt apud Steiner, 2011 p78) mostram que a performance dos atores depende do posicionamento nas redes. Ronald Burt (1992) desenvolveu o conceito de buraco estrutural. Um buraco estrutural mostra uma ponte entre alguns contatos que não são redundantes, seja entre dois subconjuntos de pessoas que não estejam inicialmente ligadas. Isso é benéfico para o acesso à informação, já que a única pessoa em posição de buraco estrutural dispõe das informações que circulam nos primeiros e segundos subconjuntos. Quanto mais uma pessoa possui uma rede rica em buracos estruturais, mais ela dispõe de oportunidades de trocas originais e assim ela pode consequentemente exigir seus interesses em consequência. Os atores têm um papel diferente em função do seu posicionamento na rede, mas também da forma global da rede à qual eles pertencem. Assim, a teoria dos buracos estruturais, explica a maneira cuja estrutura de uma rede oferece vantagens competitivas. Assim quando uma rede tem mais buracos estruturais maior é o benefício para a pessoa, portanto as pessoas com uma rede importante e pouca estruturada têm um capital social maior.



As redes não vão determinar as ações dos indivíduos, mas com suas formas, elas vão permitir que elas sejam realizadas de maneira mais simplificadas e assim permitindo essas ações possam ocorrer de forma mais provável.

Para romper com a concepção da ação econômica, que ele considera atomizada, Granovetter desenvolveu o conceito de imersão social. Para ele a ação econômica é inserida numa rede de relações pessoais. Por isso, ele entende que as condições de imersão social são iguais às condições sociais nas quais os mercados se apoiam. As redes são uma dessas condições, as outras três, significações culturais, regras formais e dispositivos jurídicos são condicionadas pela participação e a posição nas redes.

Como foi visto, a teoria das redes é muito ligada à Sociologia econômica. Essa teoria permite integrar na análise os objetos mais clássicos da Economia, como o mercado por exemplo. Na Economia, além das teorias de fundo econômico, podemos também considerar um dos modelos comportamentais que caracterizam a internacionalização das empresas baseados na teoria comportamentalista da firma (CYERT, MARCH 1963). No modelo baseado na perspectiva de redes (*Networks perspective*), o mercado é visto como uma rede, a internacionalização é diretamente ou não determinada pela inter-relação entre os agentes da rede. Os mercados não são automaticamente as estruturas atomizadas sobre as quais as teorias econômicas tradicionais descrevem. Os participantes dos mercados têm relações recorrentes que podem ir além da troca de bens e serviços, e assim ser possível restituir a estrutura (Le Velly, 2012).

O mercado é representado como um conjunto de relações sociais entre indivíduos ou entre empresas que pressionam relativamente os atores. Essas relações podem facilitar ou ao contrário dificultar o intercâmbio.

As redes sociais existem de diferentes formas e permitem considerar as diferentes formas de sociabilidade. Elas permitem a circulação da informação, apoiam na confiança entre os parceiros, podem ter um papel de facilitadoras, mas também podem ser consideradas como problemas já que elas encerram as possibilidades dos indivíduos ou os obrigam a cumprir suas obrigações sociais em vez de cuidar racionalmente das empresas.

Um resultado importante da análise estrutural dos mercados é que as performances dos atores dependem de suas posições nas redes. Assim, por

exemplo, as empresas que participam de redes com densidade média são mais eficientes que as empresas que não têm nenhuma relação.

Os indivíduos são caracterizados pelo que está entre eles, a unidade elementar do social é o que justamente está entre eles. Mais um ator tem buracos estruturais em volta de si (mais ele tem relações que não se conhecem), assim mais ele pode esperar tirar benefícios importantes da sua rede, ou seja, mais um indivíduo possuir contatos e mais esses contatos estarão isolados uns dos outros, maior é seu poder.

A rede social não depende unicamente do número de contatos contudo depende principalmente da não redundância desses contatos.

A análise das redes permite a possibilidade de fazer a ligação entre a racionalidade do ator e as dificuldades sistêmicas da rede cujo o ator contribui criando suas relações sociais (Steiner, 2001). A metodologia utilizada para estudar a rede de relações pessoais permite entender a pertinência da noção de imersão social da ação econômica.

Na Sociologia das redes sociais, o capital social designa o conjunto de recursos que um ator pode acessar com a ajuda das suas relações direitas e indiretas. Ou seja, considera-se que a vida social e a atividade econômica do agente sempre interagem através da imersão social da ação econômica.

Com essa revisão e essa sobreposição de autores que vão de Weber e Durkheim passando por Putman e Bourdieu até Granoveter podemos ver que as redes sociais existem há anos como estratégias individuais e coletivas.

A teoria das redes mostra que a forma e o conteúdo das relações pessoais são importantes e sua ambição não é apenas para mostrar os efeitos das estruturas nos comportamentos, mas também para mostrar os efeitos do comportamento sobre as estruturas. O objetivo é restituir aos comportamentos individuais a complexidade dos sistemas de relações sociais nos quais eles tomam sentido e dão sentido. Existe uma necessidade de estudar a forma das relações, mas também o conteúdo a fim de que essa relação não seja unicamente um traço num gráfico. O aspeto da análise quantitativa é importante, entretanto é necessário também colocar um aspeto qualitativo. Assim, podemos ver que na análise das redes, as formas sociais tal como instituições e grupos, não vêm de uma escolha ou de uma ação individual mas das interações. O importante é a ligação entre os indivíduos e não o que está no indivíduo.

Hoje com o desenvolvimento da sociologia econômica temos vários conceitos com a ênfase em um que é a imersão social. Isso implicam que ao explicar o comportamento dos indivíduos através da rede na qual eles estão inseridos, e também ao explicar a estruturação dessas redes a partir das interações entre os indivíduos ativos, ultrapassamos a noção de capital social e integramos o social na economia. Mas seu limite poderia ser na dificuldade de estudar uma rede completa e então de se limitar ao estudo das redes pessoais.

Esse referencial teórico da imersão social vai permitir de analisar as redes sociais de empresas através dos indivíduos membros dessas empresas e ver como elas são lidas através das imersões. No capítulo a seguir é apresentado as formas de internacionalização das empresas e o panorama da implantação das empresas francesas no Brasil e no Paraná.

## 2- PANORAMA DA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL E NO PARANÁ

### 2.1 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A literatura sobre internacionalização de empresas apresenta duas tipologias de abordagens que se complementam no entendimento do processo<sup>18</sup>. Na primeira tipologia encontram-se as teorias de fundo econômico que procuram identificar as determinantes da internacionalização. Dalla Costa e De Souza Santos (2011) mostram que podem ser encontradas três teorias principais sobre a internacionalização das empresas i) A abordagem de poder de mercado, ii) A teoria da internalização das atividades e iii) o paradigma eclético da produção internacional. A abordagem de poder de mercado (*Market power approach*) explica como uma empresa, uma vez tendo o mercado doméstico dominado e reduzido o poder de competição dos concorrentes, tem uma base sólida para a expansão internacional. Essa forma de internacionalização acompanha um movimento internacional de concentração de mercado. O processo de internacionalização é visto como uma integração vertical, a montante e a jusante das atividades de uma empresa (Buckley et Casson 1993, 1995).

A teoria de internalização explica, como vimos na parte teórica precedente, a internacionalização das empresas como uma maneira de reduzir os custos de transação via uma estrutura fora do país de origem. O paradigma eclético da produção internacional (doravante chamado de OLI, *Ownership, Localization e Internalization*) atribuído a Dunning (1988) é a principal teoria utilizada para explicar a internacionalização das empresas. Ela considera que a decisão e o modo de entrar num mercado estrangeiro dependem de três tipos de vantagens, i) propriedade, ii) localização e iii) internalização. As vantagens de propriedade são relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis como marcas, tecnologia, que as empresas as utilizem para aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos

---

<sup>18</sup> A literatura sobre a internacionalização das empresas é mais ampla do que trata o autor nesse trabalho.

países tais recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, leis, mercado. Enquanto as vantagens de internalizar podem ser através da internalização da produção ou conceder uma licença de produção para terceiros. Estas teorias analisam os *trade-offs* e incentivos existentes no processo de internacionalização, bem como os riscos e incertezas a este associados. De um ângulo diverso encontram-se as teorias comportamentalistas da firma onde a preocupação reside mais na caracterização do processo em si que nos seus incentivos. Podemos também considerar três modelos comportamentais que caracterizam a internacionalização das empresas baseados na teoria comportamentalista da firma (CYERT, MARCH 1963):

- Perspectiva de redes (*Networks perspective*): o mercado é visto como uma rede, a internacionalização é diretamente ou não determinada pela inter-relação entre os agentes da rede.
- Visão empresarial internacional (International entrepreneurship view): é admitido que a empresa já tem uma longa existência nas relações internacionais. As atitudes do tomador de decisões são muito importantes.
- Modelo de processo de internacionalização Upsala (*Upsala internationalization process model*) (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne 1977): as empresas iniciam a internacionalização em países psicologicamente mais próximos do mercado doméstico e seguem uma sequência crescente de estágios. A internalização é pensada como um processo progressivo que se efetua por etapa.

Estas teorias buscam etapas comuns e regularidades encontradas nos casos de internacionalização e são bastante úteis para determinar graus de internacionalização se admite-se que as firmas possam ter uma mesma trajetória nesse processo.

De acordo com Melin (1992) a internacionalização é o grau de envolvimento externo, materializado na intensidade do comércio internacional de bens e serviços (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), nas associações com empresas estrangeiras (inserção comercial e/ou produtiva) e nos fluxos de capital financeiro.

TABELA 2 - SÍNTESES DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

<b>Teorias de fundo econômico</b>	<b>Teorias comportamentalistas</b>
• Poder de mercado	• Perspectiva de redes
• Internalização das atividades	• Visão empresarial internacional
• Paradigma eclético da produção internacional	• Modelo de processo de internacionalização Upsala

FONTE: Elaborado pelo autor a partir do texto (2015)

Na leitura dessas teorias, percebe-se que elas podem ser lidas através das lentes da imersão social. Assim quando se fala de teoria do poder de mercado, a imersão política aparece como uma componente importante. Na perspectiva das redes, a imersão estrutural aparece claramente. O modelo Upsala pela sua aproximação via os países mais próximos ao mercado doméstico, faz chamada a imersão cultural. Enquanto a visão empresarial releva mais da imersão cognitiva por sua experiência. Por fim o modelo do paradigma eclético da produção internacional engloba os diferentes tipos de imersão em suas vantagens. Por exemplo a propriedade que é relacionada aos ativos tangíveis pode ser compreendida como imersão cognitiva e na localização aparece as imersão política e cultural.

## 2.2 HISTORIA DA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS<sup>19</sup>

Os intercâmbios comerciais entre a França e a América Latina estão em progressão constante desde os anos 1990. O montante é de aproximadamente um bilhão de euros e representa 2% de todos os intercâmbios da França. A França faz parte dos primeiros investidores em vários países da região e todas suas grandes empresas estão presentes na América Latina.

O Brasil e a França têm uma longa história comercial. Hoje a França é o quinto investidor estrangeiro no Brasil com 430 empresas implantadas, 25 empresas no estado do Paraná, algumas delas figurando entre as mais importantes do país.

<sup>19</sup> Esse capítulo é baseado principalmente sobre os livros Du livre A Presença Francesa no Brasil, de Villegaignon ao século 21. Editora conteúdo 2009 e Livro: Os franceses no Paraná Mai Nascimento Mendonça e Maria Thereza Brito de Lacerda, 2009, Aliança Francesa de Curitiba.

As empresas francesas contratam aproximadamente 400.000 brasileiros. A maioria delas está implantada nos estados de São Paulo (80%) e do Rio de Janeiro, mas começam a abrir filiais no estado do Paraná e algumas resolveram implantar a sede já no estado.

No Paraná é interessante notar que a imigração francesa resulta de indivíduo ao contrário dos italianos e alemães que chegaram por várias levadas desde o século XIX e construíram comunidade forte com língua e cultura comum. A contribuição francesa à economia do Paraná começou só nos anos 1914 / 1915 na pessoa do engenheiro químico francês Jorge Polysu que iniciou, na Colônia Novo Tiro, a cultura de uma das primeiras variedades de trigo (PG1) que conseguiu adaptar-se ao clima paranaense<sup>20</sup>.

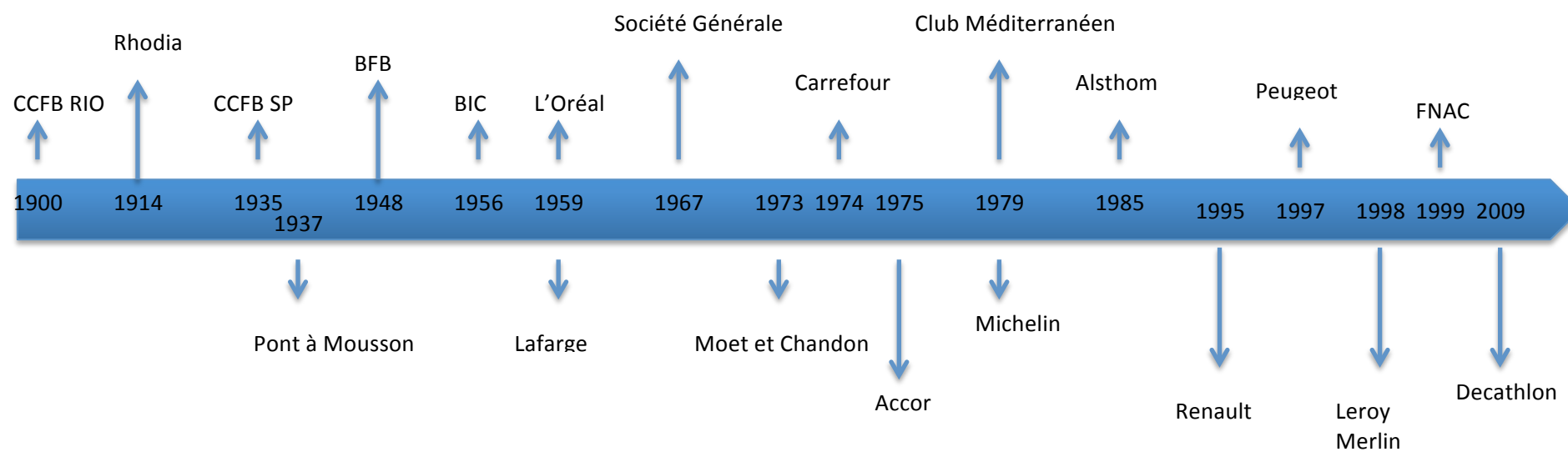
### 2.2.1 Linha do tempo

---

<sup>20</sup> No Paraná, a primeira instalação de um francês é datada de 1847. Nesse ano, o médico francês Jean Maurice Faivre instalou a Colônia Agrícola Theresa Cristina no atual município de Cândido de Abreu. Foram trazidos 87 imigrantes que instalaram-se no município Cândido de Abreu em 1847.

FIGURA 2 - EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados das empresas (2014)





O século XX viu a chegada e a implantação no Brasil dos primeiros industriais e banqueiros, cujo exemplo será seguido por muitas outras empresas de todos os portes. Nesse contexto foi fundada o 17 de março 1900 a Câmara de Comércio França – Brasil no Rio de Janeiro por 11 industriais e banqueiros franceses. Eles se encontravam para trocar informações sobre a dinâmica do mercado brasileiro e formar um grupo de empresas para exercer uma influência e representatividade sobre autoridades do país.

Em março 1914 a SCUR (Société Chimique des usines du Rhône), chamada mais tarde Rhodia<sup>21</sup>, toma a decisão de mandar para Brasil uma missão técnica para estudar a implantação de uma filial no país. O resultado é a compra de um terreno de 44 mil metros quadrados em São Bernardo-Estação (que será emancipado e tomara o nome de Santo André da Borda do Campo) no estado de São Paulo. A guerra parou o projeto, que seria retomado no final de 1919 com os estudos para a implantação da unidade. Em 19 de dezembro 1919, no consulado do Brasil em Paris, foi fundada a Companhia Rhodia Brasileira, assim e implantada a unidade química de Santo André, e a Rhodia faz o primeiro investimento industrial francês no Brasil. Em 30 de outubro 1933 foi criado a “*Union des Commerçants et Industriels Français de São Paulo*”. Essa União foi transformada em Câmara de Comércio e de Indústria francesa de São Paulo em 5 de março 1935.

Em 1937, a empresa *Pont à Mousson*, na época líder mundial na metalúrgica assume o controle da Compagnie Métallurgique Barbara, fabricante de tubos centrifugados em ferro fundido, com unidades em São Paulo e em Minas Gerais. A l'Oréal se implanta no Brasil em 1959 mas era presente desde 1939 com um agente comercial, o francês Maurice Bélières, baseado no Rio de Janeiro para comercializar produtos para pintar cabelos.

No dia 8 de abril 1948 nasceu a Banque Française et Brésilienne (BFB), que abriu, em 1952, uma agência em Porto Alègre. Em 1956 foi aberta a primeira planta da marca BIC. No mesmo ano Schneider inicia suas atividades no Brasil com

---

<sup>21</sup> A Rhodia, empresa mundial de química de especialidades, com presença no Brasil desde 1919, é reconhecida mundialmente nas áreas de polímeros, química e em formulações.

Unidades industriais: 5 (duas em Santo André, São Bernardo do Campo, Jacareí e Paulínia, todas no estado de São Paulo)

Pesquisa & Desenvolvimento: 1 dos 5 centros mundiais de pesquisa da Rhodia, em Paulínia (SP).  
Fonte: [www.rhodia.com.br](http://www.rhodia.com.br)

uma unidade industrial em Taubaté (SP) para fornecer o mercado local de energia. Em 1959, Lafarge implanta-se em Minas Gerais e no mesmo ano a Renault assina uma parceria com a Willys Overland Do Brasil, empresa de origem e capital americano. Juntos eles fabricarão as “Dauphines” e em 1962 um novo carro Willys com um motor Renault chega no mercado brasileiro (Berlinette)<sup>22</sup>.

Com a chegada dos militares no poder, em 1967, começa uma restrição ao capital estrangeiro. Assim para implantar-se no país a legislação obrigava o controle das empresas nacionais por brasileiros e as importações começam a ser sobretaxadas. Essa estratégia de protecionismo tem consequências e a Renault vende, em 1967, sua parte do negócio brasileiro (14,1%) para Ford. Com esse capital, Renault comprara o complexo Santa Isabel em Córdoba na Argentina. Nessa época seria necessário implantar-se industrialmente no Brasil já que importar ficava impossível.

Em 1967, o banco Société Générale implanta uma filial em São Paulo e financia a implantação da Danone em Minas Gerais e, a partir de 1975, a implantação brasileira das cadeias do Grupo Accor (Novotel e Sofitel). Em 1973, Moët et Chandon inaugura na cidade de Garibaldi (RS) uma das quatro unidades mundiais de produção de Chandon (Austrália, Estados Unidos, Argentina e Brasil).

A Michelin<sup>23</sup> criou no Rio de Janeiro em 1979, a Companhia Brasileira de Pneumática Michelin (Michelin importava pneumáticos no Brasil desde 1927). Em 1974, o grupo Carrefour inicia suas operações no Brasil com a inauguração do primeiro hipermercado em 1975 em São Paulo e no ano seguinte no Rio de Janeiro.

Em 1979 o Club Med implanta seu primeiro hotel em Itaparica (Bahia). A Alsthom<sup>24</sup> chega no Brasil em 1985 e em 1988 fez fusão com a empresa Mecânica Pesada em Tabaré (SP) para criar o grupo Gec Alsthom. Em 1987 foi lançada a cadeia “Résidence Parthénon”, hoje “Mercure”, que foi a primeira rede de kitchenettes no Brasil e no mundo. Com esse sucesso, o conceito foi exportado para a Europa. É interessante notar, que nesse caso, o produto foi primeiramente

---

<sup>22</sup> No caso da Renault existem as arquivos da empresa geradas pela associação Renault histoire.

<sup>23</sup> Em 1981, a Michelin abre sua primeira fábrica no Brasil, no Brasil desde 1927, conta atualmente com quatro fábricas, em duas unidades industriais e três Usinas de Beneficiamento de Borracha Natural. Fonte: <http://www.michelin.com.br/sobre-nos/historia.html>

<sup>24</sup> Alsthom do Brasil é presente a mais de 58 anos com 13 unidades instaladas e uma em fase de construção. O faturamento 2013/2014 é de 3,1 bilhões de reais e o grupo tem 5500 funcionários. Fonte: <http://www.alstom.com/brazil/pt/alstom-no-brasil/>).

desenvolvido no Brasil para ser depois exportado, assim a empresa francesa aproveitou o conhecimento adquirido no Brasil para implantar-se de novo na França.

Com a chegada dos anos 1990, o Brasil entra numa nova fase de abertura acelerada da economia. Em 1992 uma filial comercial da marca Peugeot chega no Brasil, com modelos inicialmente fabricados na Argentina, Uruguai e França. Com a implantação do plano Real<sup>25</sup>, que vai reduzir a inflação no país, foi criado ao mesmo tempo pelo presidente da época, Fernando Henrique Cardoso, um programa de apoio aos investimentos na indústria automotiva. Esse plano criara as condições favoráveis aos fabricantes estrangeiros e em 1995 o grupo PSA (Peugeot – Citroen) realiza um estudo para implantar-se no estado de Rio de Janeiro.

A Peugeot já tinha uma história com o Brasil, O primeiro carro das marcas do Grupo PSA, uma fusão da Peugeot e da Citroën, a desembarcar no Brasil foi também o primeiro automóvel da história a rodar no país. O modelo, da marca Peugeot, foi trazido da França para o solo brasileiro no fim do Século XIX pelos irmãos Alberto e Henrique Santos Dumont. O inventor do avião, Alberto Santos Dumont, teve uma relação forte com a marca, tendo, inclusive, usado motores Peugeot em alguns de seus dirigíveis criados em Paris. Nas décadas que se seguiram, veículos Peugeot e Citroën chegaram a ser importados para o Brasil. Em setembro de 1997, foi criada a filial brasileira do Grupo PSA Peugeot Citroen com sede no Rio de Janeiro. Em 2001 foi inaugurado o centro de produção de Porto Real no estado do Rio de Janeiro. E no ano seguinte a empresa começou a fabricar motores nesse centro. Em outubro de 2011, a empresa anunciou um investimento de 3,7 bilhões de reais entre os anos 2010 e 2015. A PSA do Brasil já produziu mais de 1 milhão de veículos e 1,4 milhão de motores. Em 2013, a PSA Brasil vendeu 124000 carros. (*Fonte:* <http://psa-peugeot-citroen.com.br/o-grupo-no-mundo/historia/>)

No mesmo ano, 1995, Renault anuncia a intenção de implantar uma unidade de produção no Brasil. Em março de 1996 foi iniciada a obra em São José dos Pinhais, no Paraná com um investimento total de US\$ 1,35 bilhão e a Fábrica de Veículos de Passeio, seguida da Fábrica de Motores e da Fábrica de Veículos Utilitários foram construídas em menos de três anos. O chamado Complexo Ayrton Senna, no qual estão instaladas, ocupa uma área total de 2,5 milhões de metros quadrados. As fábricas produzem, atualmente, os modelos Logan, Mégane,

---

<sup>25</sup> O plano real é um plano de estabilização econômica implantado no Brasil em julho 1994 que reduziu a inflação. A inflação em 1993 que era de 2477%, foi de 22,4% em 1995 e de 9,6% em 1996.

Sandero, Master e, dentro da Aliança Renault-Nissan, a Nissan Frontier e os modelos Nissan Livina e Grand Livina. Já a Fábrica de Motores, produz seis versões diferentes de motores flex e também a gasolina de diferentes cilindradas, além de virabrequins. Hoje, a Renault do Brasil conta com cerca de 6 mil colaboradores diretos, gerando outros 25 mil postos de trabalho indiretos. A rede comercial alcança 204 pontos de venda em todo o país. Em 2011, a marca comercializou 194.300 veículos no país, conquistando 5,7% de participação no Mercado<sup>26</sup>.

Em 1996 As Câmara de Comércio França-Brasil de Rio e de São Paulo se unem em uma câmara de comércio Franco-brasileira com uma direção executiva para cada unidade.

Pierre Fabre que comercializa medicamentos no Brasil em parceria com outros laboratórios abre no mesmo ano uma primeira filial no Rio de Janeiro e em 2006 compra os laboratórios da marca Darrow no Brasil<sup>27</sup>. Em 1998, a Leroy Merlin inaugura sua primeira unidade a São Paulo e implanta no país o conceito da fazer sozinho. A Fnac chegou em 1999 em São Paulo e Decathlon em 2009.

Essa trajetória deixa pensar que a implantação das empresas francesas no Brasil segue a economia do país e que a criação das câmaras de comércio através de uma rede de franceses e brasileiros influentes impactou o desenvolvimento das empresas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro principalmente. Com o crescimento econômico do Brasil, as implantações francesas aceleraram esses últimos anos e várias empresas apostaram nos outros estados do país como o Paraná.

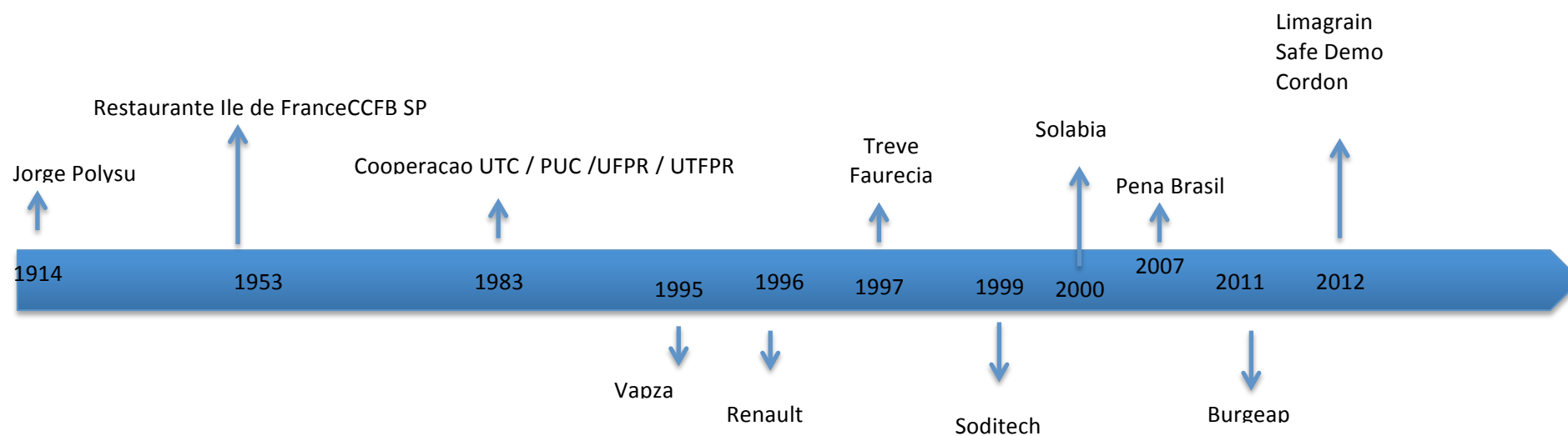
---

<sup>26</sup> [http://www.renault.com.br/mais\\_renault/](http://www.renault.com.br/mais_renault/)

<sup>27</sup> <http://www.pierre-fabre.com/fr/histoire-0>

FIGURA 3 - EMPRESAS FRANCESAS NO PARANÁ

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados das empresas (2014)



A França teve uma contribuição forte no Paraná nas dimensões culturais e educacionais com a presença de vários colégios franceses e a abertura em 1953 do primeiro restaurante francês em Curitiba, “Ile de France”. Os franceses tiveram também uma contribuição interessante no planejamento urbano de Curitiba, o engenheiro Pierre Louis Taulois, foi em 1856, o autor do primeiro plano urbanístico da capital seguido pelo arquiteto francês Alfred Hubert Donat Agache (1875 - 1959), que planejou a cidade de Curitiba mas também do Rio de Janeiro, de Recife e de Porto Alegre nas décadas de 1940 a 1950. Hoje o Paraná, depois de ter feito um acordo com a região Picardia, tem um acordo com a região Rhônes Alpes na França. Desses acordos nasceu a empresa Solabia Brasil, *joint-venture* entre a Solabia France e o empresário e empreendedor paranaense Carlos Cruz, dando origem à Solabia do Brasil, instalada em Maringá, considerada hoje a mais moderna indústria de biotecnologia da América Latina, produzindo medicamentos para osteoporose e insumos para cosméticos, através da valorização de produtos naturais de origem animal (traqueias bovinas e outras cartilagens) e vegetal (matéria-prima da Mata Atlântica: pitanga, pinhão, ..).

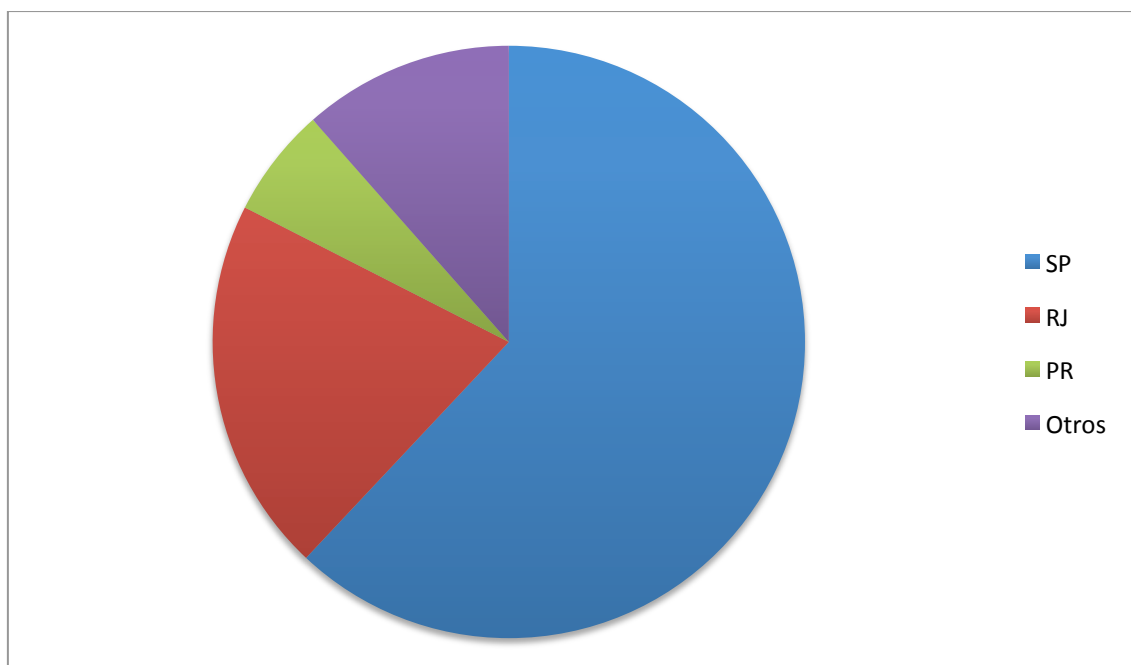
A empresa Vapza, que produz alimentos cozidos embalados a vácuo, que não dependem de refrigeração durante o processo de comercialização e podem ser estocados em áreas de baixo custo nos supermercados, também foi fruto dessa colaboração através da transferência de tecnologia da Cooperativa Lunor para a Associação de Produtores de Batata de Guarapuava. Podemos ressaltar também cooperações técnicas tal qual o melhoramento genético do plantel de ovinos do Paraná, através da importação de reprodutores e matrizes de raças europeias produzidas na Picardia, importadas pela Associação dos Produtores e Ovinos de Guarapuava, com resultados excepcionais constatados nos Centros de Testagem de Ovinos, cuja formatação e metodologia de testagem foram também objeto de transferência de tecnologia francesa da Região Picardia.

A chegada da Renault no estado do Paraná nos anos 90 atraiu em seguida varias empresas fornecedores da fabricante de carro. Hoje 25% das empresas francesas ligadas ao setor automóvel estão implantadas no estado do Paraná.

### 2.2.2 Implantação das empresas francesas por estado

A maioria das empresas francesas implantaram-se no estado de São Paulo e depois do Rio. O estado do Paraná viu, com a implantação da Renault, seu número de empresas francesas aumentar a partir dos anos 2000 e hoje ele recebe 6% das empresas francesas implantadas no Brasil quando 62% escolheram o estado de São Paulo, 20,5% Rio de Janeiro e os outros 11,5% são dividido entre os 24 outros estados.

DIAGRAMA 1 - IMPLANTAÇÃO DAS EMPRESAS FRANCESAS NO BRASIL



FONTE: elaborado pelo autor baseado nos dados da CCFB (2014)

### 2.2.3 Implantação de empresas por setor e porte

Afim de classificar as empresas por setor, foi utilizada a classificação feita pela Câmara de Comercio França-Brasil em 2010. O primeiro setor representado no Paraná é o setor automobilística com 25% das empresas francesas desse setor implantadas no Paraná. Seguido pelo setor de metalurgia e em terceiro de mecânica.

**TABELA 3 - EMPRESAS FRANCESAS POR SETOR NO BRASIL E NO PARANÁ**  
(Classificação CCFB / empresas francesas inscritas na CCFB)

<b>Setor</b>	<b>Brasil</b>	<b>Paraná</b>	<b>% PR/BR</b>
Aeronáutica / Espaço	13	0	0
Agricultura / Gado .Industrias agroalimentar	41	2	4,8
Automóvel: equipamento e serviços	24	6	25
Banco, seguro, serviços financeiros	19	1	5,2
Bens de consumo fora agroalimentar	48	1	2
BTP	16	0	0
Química de base - Para química	10	0	0
Comercio e serviços	42	1	2,4
Energia e meio ambiente	33	1	3
Hidrocarbure e Petroquímica (toda a cadeia)	17	0	0
Engenharia – Estudos técnicos	16	1	6,2
Jurídico, atividades contábeis, serviços	43	0	0
Logística - transporte	21	1	4,7
Mecânica, trabalho dos metais, plasturgia, vidro, borracha, material elétrico	42	4	9,5
Mineração, metalurgia, siderurgia	15	2	13,3
Farmácia - saúde	10	1	10
TIC – telecomunicação - eletrônica	62	4	6,4
Turismo e restauração	8	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>480</b>	<b>25</b>	<b>5,2</b>

FONTE: elaborado pelo ator com base na lista da CCFB de 2010 (2014)

De forma geral as empresas francesas que chegam no Brasil estão interessadas pelos estados reconhecidos como mais desenvolvidos e com um potencial de mercado importante seja para encontrar fornecedores ou clientes. Mas essas empresas querem implantar-se onde já existem outras empresas francesas afim de poder utilizar o conhecimento dessas ultimas. Nesse caso percebe-se que já aparece a importância da imersão estrutural.



Corroborando com essa afirmação, percebe-se que as empresas do setor automobilístico implantaram-se em sua maioria no estado do Paraná, nesse caso pode-se dizer que a chegada da Renault permitiu desenvolver uma rede e que essa imersão estrutural existente é muito importante para as novas empresas que chegam.

#### 2.2.4 Implantação de empresas em função da teoria

Conforme foi visto, existem várias teorias de internacionalização de empresas. Olhando a história da implantação de empresas francesas no Brasil percebe-se que a internacionalização das empresas pode ser explicada com diversas teorias. Olhando mais especificamente para as formas de internacionalização, percebe-se que as teorias analisam diferentes aspectos, assim uma empresa pode internacionalizar-se sobre duas óticas e encontrar-se então a superposição de duas teorias que podem explicar o mesmo caso da internacionalização.

A grande maioria implanta-se em função dos conceitos da teoria do poder de mercado, ou seja uma vez tendo o seu mercado doméstico dominado. Essa teoria pode ser cruzada com a visão empresarial internacional que admita que a empresa já tem uma longa existência nas relações internacionais. Isso é o caso das grandes empresas tais que Rhodia, Alsthom, Michelin, Moët et Chandon, Peugeot, Renault, e Pont à Mousson que na época líder mundial na metalúrgica assume o controle da Compagnie Métallurgique.

A teoria de internalização que explica a internacionalização das empresas como uma maneira de reduzir os custos de transação via uma estrutura fora do país de origem foi utilizada por Pierre Fabre que comercializa medicamentos no Brasil em parceria com outros laboratórios. Também podemos pensar que a implantação da Renault no Paraná permitiu a chegada dos fornecedores francês da empresa no Paraná, isso poderia ser explicado pela teoria de internalização.

Nas teorias comportamentalistas, a teoria da perspectiva de redes é a teoria que podemos reconhecer na criação da *“Union des Commerçants et Industriels Français de São Paulo”*. A ideia que foi de constituir grupos de industriais e comerciantes franceses deixa pensar que os franceses chegaram no Brasil explicitamente com uma estratégia de unir-se para trabalhar a implantação das

firmas. A l'Oréal, já presente com um agente comercial, juntou os três conceitos teóricos, perspectiva de redes, poder de mercado e visão empresarial internacional, quando decidiu implantar uma unidade de fabricação.

Constatou-se neste capítulo que as grandes empresas francesas estão presentes no Brasil há mais de 50 anos principalmente implantadas no estado de São Paulo, houve porém, uma aceleração e uma diversificação dos estados de implantação após a abertura da economia nos anos 90. Todos os setores são representados com uma predominância dos setores industrial e terciário.

Sem analisar de maneira mais específica cada empresa é difícil determinar se, em paralelo as teorias econômicas, o conceito de imersão social pode explicar a internalização dessas empresas. Mas a história de algumas empresas que chegaram no Brasil com parceiros, agentes comerciais, a criação da Câmara de Comércio, os acordos assinados entre o Paraná e duas regiões francesas sugerem que a imersão social através dos seus quatro tipos, imersão política, imersão cognitiva, imersão cultural e imersão estrutural, está presente na trajetória da implantação das empresas francesas no Brasil e no Paraná.

O próximo capítulo vai apresentar o estudo de campo com a metodologia escolhida e as empresas entrevistadas. Ao estudar de maneira mais detalhadas cinco empresas, será possível emitir hipótese de alguns tipos de imersão.

### **3. ESTUDO DE CAMPO**

#### **3.1 METODOLOGIA**

Para testar a hipótese segundo a qual a imersão social influencia a implantação e o desenvolvimento das transações mercantis das empresas francesas implantadas no Paraná, foi necessário definir os critérios de escolha das empresas. O universo do estudo é pequeno então não foi, nem necessário, e tampouco interessante, trabalhar com uma amostra de tamanho importante, foram entrevistadas cinco empresas, mas alguns pressupostos de base foram tomados.

A escolha das empresas francesas foi feita em relação ao conhecimento e a nacionalidade do pesquisador, que tinha o interesse em entender melhor as relações sociais entre essas empresas francesas e as empresas brasileiras, assim a sede internacional das empresas francesas no Brasil deveria estar na França.

No Brasil, a sede dessa empresa devia seguir a especificidade de estar no estado do Paraná. Essa escolha do estado foi necessário em razão do tamanho do Brasil, bem como das dissemelhanças regionais, das diversidades culturais e das diferenças econômicas. Isso permite de controlar as imersões política e cultural principalmente. O estado do Paraná foi escolhido pela sua história de cooperação econômica com a França, mas ao mesmo tempo, por não ser o estado óbvio de seleção das empresas francesas. Não pode ser negligenciado também, que o estado do Paraná é aquele mais conhecido pelo pesquisador, seu lugar de residência, e com o qual ele está mais familiarizado, facilitando assim a logística das entrevistas.

Nota-se que a consideração de outras nacionalidades poderia introduzir um elemento interessante de comparação, ainda mais quando se fala em Sociologia Econômica, ou seja, algo que ultrapassa o caso de empresas deste ou daquele país. Por razões operacionais, seja de logística e de tempo, não foi possível estudar também empresas de outra nacionalidade mas considera-se que depois desse trabalho, isso poderia ser feito numa outra pesquisa mais aprofundada.

As firmas foram identificadas com o apoio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira (CCFB) do estado do Paraná. A CCFB disponibilizou a lista das empresas francesas presentes no estado e indicou algumas empresas que achava que poderiam se interessar pela pesquisa. Por experiência, foram definidas algumas variáveis para a escolha dos casos, com objetivo de controlar esses critérios que pudessem influenciar o fenômeno. A primeira variável é o setor, as empresas tinham que ser de setor diferente a fim de não ter um viés ligado ao setor (automotivo, por exemplo). No caso do estudo das imersões, esse viés iria reforçar a imersão estrutural e assim impedir a análise. O objetivo inicial era estudar empresas industriais unicamente mas como uma grande número de empresas são empresas do setor terciário ou seja de serviços, foi considerado interessante entrevistar uma dessas empresas. A segunda variável é o porte das empresas, decidiu-se por entrevistar empresas de tamanho médio a grande. Essa variável é importante já que o tamanho da empresa pode ter uma influência na imersão cognitiva através por exemplo da organização hierárquica ou de comunicação. A terceira e última variável é o tempo de implantação. O prazo mínimo de um ano foi escolhido a fim que a empresa e seus dirigentes já tivessem uma experiência do Brasil.

Respeitando esses critérios foram escolhidas as seguintes empresas, todas localizadas em Curitiba e sua região metropolitana: Cordon Do Brasil (eletrônico), Renault do Brasil (automóvel), Limagrain (agroalimentar), Safe Demo (injeção plástica) e Soditech (automóvel). As descrições das empresas são baseadas em seus próprios sites na internet e nas informações obtidas durante as entrevistas.

Foi elaborado um questionário para as entrevistas, dividido em 3 grandes partes. A primeira para recolher as informações gerais sobre o entrevistado tais como o sexo, a idade, o tempo de presença no Brasil e no Paraná, a atividade da sua empresa, a data da sua implantação no Brasil e no Paraná, o cargo ocupado e o nível de português. A segunda parte trata das imersões políticas com perguntas sobre o dispositivo jurídico (implantação com parceiro, tributação, direito..); culturais e cognitivas com perguntas sobre os dispositivos comercial (negociações) e organizacional (hierarquia, conflito, prazo..). A última parte trata da imersão estrutural com perguntas sobre a rede do entrevistado tais o número de pessoas, o tipo desses contatos, a frequência e a qualidade desses contatos. O questionário foi criado a partir de contatos e entrevistas piloto com franceses e brasileiros

trabalhando diretamente com a França, ele foi depois testado com uma pessoa francesa trabalhando no Brasil. As pessoas entrevistadas são os representantes franceses dessas cinco empresas. As entrevistas foram realizadas no local das empresas.

Essa metodologia apresenta alguns limites que são explicadas a seguir. Primeiro, o número baixo de empresas entrevistadas não permite realizar uma pesquisa quantitativa paralelamente à pesquisa qualitativa, que no caso da análise das redes é um dado importante. Segundo, o fato de ter escolhido empresas francesas elimina um dos aspectos culturais, uma vez que não é possível comparar as empresas francesas com outras empresas de outras nacionalidades implantadas no Paraná.

A tabela a seguir sintetiza as informações gerais das cinco empresas entrevistadas.

TABELA 4 - APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

	<b>Setor</b>	<b>Sede</b>	<b>Faturamento 2013 (R\$ milhões)</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Data de implantação</b>
<b>Renault do Brasil</b>	Automóvel	São José dos Pinhais	11.200	6700	1996
<b>Safe Demo do Brasil</b>	Injeção Plástica	Quatro Barras	0	150	2012
<b>Limagrain Do Brasil</b>	Agroalimen tar	Curitiba	66	170	2012
<b>Cordon Do Brasil</b>	Eletrônico	Quatro Barras	não divulgado	110	2012
<b>Burgeap do Brasil</b>	Meio ambiente	Curitiba	não divulgado	2 + 50 (parceiro)	2012

FONTE: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015)

Como falado antes, as empresas são de porte médio a grande, de setores diferentes, com sedes baseados em Curitiba e região metropolitana, tem um tempo de presença no estado de mais de um ano.

A amostra é apresentada a seguir de maneira mais detalhada com informações específicas a cada empresa tal a forma de internacionalização, o histórico e a apresentação da pessoa entrevistada.

### **3.2 AMOSTRA**

#### **3.2.1 Renault Do Brasil**

##### Forma de internacionalização

A implantação da Renault no Paraná passou por três fases, a primeira foi através de um importador em 1993, depois via uma filial Renault em 1996 e por fim como fabricante em 1998. Foi uma escolha estratégica não implantar-se com um parceiro brasileiro, o entrevistado explica que por natureza os fabricantes de carros não se implantam com parceiro, para construir e vender carros não precisa de parceiros locais, a menos que tem uma legislação no país que obriga isso, que não é o caso do Brasil. Então a Renault entrou no Paraná sem parceria com uma empresa local mas entrou com o estado do Paraná no capital. Foi uma escolha de modelo financeiro. A expansão dos negócios beneficiou outros elos da cadeia, atraindo vários fornecedores para a região.

Olhando pela teoria do poder de mercado e a historia da implantação da Renault pode-se considerar que é esse conceito que foi escolhido. A Renault já tinha um poder no seu mercado domestico e também uma experiência internacional, ela queria desenvolver-se no Brasil e através do seu parceiro, o estado do Paraná. A hipótese é que ela teve acesso a uma imersão politica para a realização da sua implantação assim como a uma imersão estrutural via seu parceiro.

##### Histórico

A Renault começou sua historia, em 24 de dezembro de 1898 quando Louis Renault colocou em teste em uma rua de Paris o primeiro modelo criado por ele, construído de forma artesanal na garagem de sua casa a partir de um triciclo comprado antes de partir para o serviço militar.

Em 1959 a Renault assina uma parceria com a Willys Overland Do Brasil, empresa de origem e capital americano. Juntos eles fabricarão as “Dauphines” e em 1962 um novo carro Willys com um motor Renault chega no mercado brasileiro (Berlinette). Com a chegada dos militares no poder, em 1967, começa uma restrição ao capital estrangeiro. Assim para implantar-se no país a legislação obriga o controle das empresas nacionais por brasileiros e as importações começam a ser sobretaxadas. Essa estratégia de protecionismo tem consequências e a Renault vende, em 1967, sua parte do negócio brasileiro (14,1%) para Ford. Com esse capital, Renault comprara o complexo Santa Isabel em Córdoba na Argentina.

Em 1995, Renault anuncia a intenção de implantar uma unidade de produção no Brasil. Em março de 1996 foi iniciada a obra em São José dos Pinhais, no Paraná com um investimento total de US\$ 1,35 bilhão e a Fábrica de Veículos de Passeio, seguida da Fábrica de Motores e da Fábrica de Veículos Utilitários foram construídas em menos de três anos. Hoje, a Renault é a segunda maior empresa em faturamento do Paraná e a maior exportadora do Estado.

O chamado Complexo Ayrton Senna, no qual estão instaladas, ocupa uma área total de 2,5 milhões de metros quadrados. As fábricas produzem, atualmente, os modelos Logan, Mégane, Sandero, Master e, dentro da Aliança Renault-Nissan, a Nissan Frontier e os modelos Nissan Livina e Grand Livina. Já a Fábrica de Motores, uma das mais modernas do mundo, produz seis versões diferentes de motores flex e também a gasolina de diferentes cilindradas, além de virabrequins. Hoje, a Renault do Brasil conta com cerca de 6 mil colaboradores diretos, gerando outros 25 mil postos de trabalho indiretos. A rede comercial alcança 204 pontos de venda em todo o país. Em 2011, a marca comercializou 194.300 veículos no país, conquistando 5,7% de participação no Mercado<sup>28</sup>.

Hoje a empresa detém operações em 118 países e emprega mais de 120 mil pessoas. O Brasil já é o segundo mais importante mercado no planeta para a Renault, que produziu no país, em 2011, 256 mil veículos. Uma das cinco mais importantes marcas de veículos comercializadas no Brasil, a montadora fechou o ano de 2011 com a participação de 5,7% do mercado nacional, alta em relação aos 4,8% apurados um ano antes. Hoje a empresa conta com mais de 6 mil empregados, gerando mais de 25 mil postos de trabalho indiretos.

---

<sup>28</sup> [http://www.renault.com.br/mais\\_renault/](http://www.renault.com.br/mais_renault/)

Em 2013 a Renault investiu para construir mais uma linha de produção de veículos o que deu à empresa a capacidade de fabricar 383 mil automóveis em um ano. (*Relatório de Sustentabilidade Renault, publicação anual da Renault do Brasil 2011/2012*). Nesse mesmo ano o faturamento bruto consolidado de Renault do Brasil S.A. e Renault do Brasil Comércio e Participações Ltda foi de 14,7 bilhões de Reais no ano de 2013, o faturamento líquido consolidado de Renault do Brasil S.A. e Renault do Brasil Comércio e Participações Ltda.: 11,2 bilhões de Reais no ano de 2013; e o número de empregados em 31/12/2013 de 6.700 empregados diretos, mais 4.400 empregados de fornecedores dedicados às empresas Renault.

#### Perfil do entrevistado

A entrevista com a Renault aconteceu no dia nove de agosto de 2014 e durou 43 minutos. A pessoa entrevistada é um homem de 61 anos. Ele vive no Brasil ha 21 anos nos quais 16 no estado do Paraná. Ele acompanhou as fases de implantação da Renault no Brasil, chegando no Brasil em 1993 via a importação dos carros e a criação da filial em 1996 e se instalou no Paraná em 1998 quando Renault do Brasil começou a construir sua planta. responsáveis dos serviços internos e dos campos jurídicos, relações publicas, Responsabilidade Social e institucionais da empresa. Essa pessoa considera-se bilíngue em português. Considera-se a informação da língua relevante na medida que o não conhecimento do português pode ser um freio aos contatos.

#### 3.2.2 Safe Demo do Brasil

##### Forma de internacionalização

A empresa chegou no Brasil em janeiro 2012 sem parceiro. Ela decidiu da abertura de uma filial em razão de uma mudança de legislação brasileira, que obrigou os construtores de carros a ter dois airbags por veículos, A empresa que era líder mundial, tinham já seus clientes principais todos implantados no Brasil. Percebemos que a empresa viu uma oportunidade na legislação, mas também usou, com seus clientes e fornecedores já presentes no Brasil, a internalização dos recursos. Assim pode-se considerar que nesse caso foi o conceito do paradigma eclético que foi aplicado. A hipótese é que o conceito da imersão também explica a implantação através a imersão política, seja a oportunidade de legislação, e a



imersão estrutural com a presença no Brasil dos clientes e fornecedores já conhecidos.

### Histórico

Safe Demo, empresa especializada em injeção plástica, é líder mundial na fabricação de tampa de airbag e de peças decoradas.

O grupo Safe nasceu em 1967 com a junção, realizada pelo Sr. Marc Genot, presidente do grupo de 1967 a 1996, das fundições de Sainte Suzanne e de Colombier Fontaine no Doubs na França. O Sr. Genot conseguiu convencer as famílias donas das fundições que a junção era uma solução a sobrevivência. Em 1984 o Grupo AFE “Aciérie et Fonderie de l’Est” vira o líder mundial com a absorção de usina de Feurs.

Os anos 1985 – 1995 foram os anos do desenvolvimento internacional na Europa e da diversificação das atividades com o desenvolvimento de atividades complementares, os aços refratários e a plasturgia automotiva. A organização descentralizada do Grupo e a autonomia dos setores de atividades, para responsabilizar melhor os agentes operacionais, continuam como princípios fundamentais no sucesso do crescimento.

No ano 2000, sob a responsabilidade do Sr. Gérard Mura, presidente do grupo desde 1996, o grupo desenvolveu suas atividades nas Américas e na Ásia e começou um novo desenvolvimento para assegurar uma posição de líder mundial em cada uma das atividades.

No início de 2013 o Grupo troca de nome para a transformação da sua imagem e adota o nome SAFE. Esse nome lembra o nome inicial AFE e também da uma imagem positiva em volta da segurança, que é um dos pontos comuns dos produtos: tampa de airbag para a segurança dos passageiros, componente de veículos muito resistentes.

Safe Demo do Brasil foi inaugurado no final do ano 2012. Ela é a segunda implantação do grupo no continente americano. A fábrica de 6000m<sup>2</sup> é implantada em Curitiba a fim de ficar próxima geograficamente aos construtores automotivos.

No início de 2013, a Demo Brasil recebeu suas primeiras prensas para injetar o plástico e já é equipada de uma linha de pintura automatizada. A empresa tem um efetivo de 150 funcionários e é especializada em peças técnicas, peças de aspeto, airbag e peças pintadas de decoração para automóvel.

### Perfil do entrevistado

A entrevista na Safe Demo aconteceu no dia doze de junho de 2014 e durou 26 minutos. A pessoa entrevistada é um homem de 42 anos, diretor geral da empresa brasileira e que esta no Brasil ha um ano e meio. Essa pessoa considera-se bilíngue em português.

### 3.2.3 Limagrain

#### Forma de internacionalização

A empresa implantou-se primeiro em 1978, ela saiu do Brasil entre 1986 e os anos 2000 para voltar em com uma parceiro brasileiro.

A Limagrain Guerra do Brasil S.A, é o resultado de uma sociedade entre o Grupo Internacional Limagrain da França e o Grupo Guerra do Brasil. O Grupo Guerra, oriundo do estado do Paraná, com sede na cidade de Pato Branco, possui mais de 126 anos de história no agronegócio brasileiro e atua nos mais diversos ramos da economia brasileira.

A sociedade entre os dois grupos existe desde fevereiro de 2011, quando introduziram no Brasil a marca mundial de sementes do grupo Limagrain. Depois o Grupo fechou outras duas parcerias para as outras atividades da empresa Limagrain, seja no setor do plástico biodegradável e da confeitaria. Esse grupo, hoje com sede em Curitiba, esta organizada em três empresas:

- Limagrain / Guerra semente: 70% França / 30% Brasil
- Jacquet / Guerra: 70% França e 30% Brasil (importa 80 % das matérias primas).
- Biolice / Guerra: 70% França e 30% Brasil

No final de 2014 o parceiro Guerra saiu da empresa de semente.

Olhando a historia da implantação da empresa percebe-se que a empresa já dominava o seu mercado domestico e que ela já tinha uma experiência de relações internacionais. Assim pode-se considerar que sua internacionalização foi realizada em função do conceito da teoria econômica do poder de mercado mas também da teoria comportamentalista da visão empresarial.

Nesse caso é difícil ressaltar uma hipótese de um tipo de imersão social

ao início da implantação da empresa mas como a empresa implantou-se com um parceiro é possível pensar que ela beneficiou da sua rede.

### Histórico

A empresa Limagrain está presente atualmente em todos os continentes, desenvolvendo pesquisas e comercializando sementes em mais de 40 países. Ela possui mais de 7800 colaboradores no mundo, sendo 1300 pesquisadores e desenvolvedores. O Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novas culturas e também em biotecnologia, chega a 14% do faturamento global do grupo que atualmente supera 2 bilhões de Euros por ano. O grupo Limagrain, tem sua sede em Chappes (Puy-de-Dôme, centro da França). A marca de semente da Limagrain é referência em qualidade na Europa e na América do Norte, ocupando atualmente a 4ª posição em vendas de sementes no mundo, a 1ª na Europa e a 3ª nos Estados Unidos.

No Brasil através dos inúmeros investimentos em novas tecnologias e lançamento de produtos cada vez melhores, pretende-se posicioná-la entre as 5 maiores do setor em curto intervalo de tempo. Para isso, já conta com três centros de pesquisa em pleno funcionamento, localizados em regiões estratégicas, Goiânia no estado de Goiás, Sorriso no estado do Mato Grosso e Pato Branco no estado do Paraná. A empresa conta também com duas unidades de produção de sementes, localizadas em regiões de significativa importância para a produção de milho no Brasil, seja uma em Pato Branco no estado do Paraná e a outra em Goianésia no estado de Goiás.

No setor da confeitaria, a marca Jacquet foi criada em Paris em 1885 pelo Sr. Philibert Jacquet e integrou o grupo Limagrain em 1995, nessa época o grupo adquiriu também a marca Brossard e criou Jacquet Brossard a terceira maior produtora de bolo e pães na França. No Brasil o grupo começou para importar os produtos da França e distribuir-los no Paraná através da rede de supermercado. Em paralelo, começou a construção de uma planta de produção de pães e bolos em Guarapuava no estado do Paraná que será a primeira fábrica internacional da marca. O Diretor de marketing da Jacquet no Brasil, explicou que para Jacquet, o Brasil é um modelo de expansão a ser seguido seja pela França seja pelos outros países potenciais.

### Perfil do entrevistado

A entrevista com a Limagrain aconteceu no dia vinte nove de agosto de 2014 e durou 22 minutos. A pessoa entrevistada é um homem de 62 anos, morando no Brasil há dois anos, fala pouco português e assume três níveis de responsabilidade na empresa. Ele é responsável da atividade plástica da empresa, responsável industrial do ramo confeitaria e conselheiro para a atividade de sementes.

### Forma de internacionalização

A empresa implantou-se em 2013 no Brasil e no Paraná. Ela chegou sem parceiros brasileiros mas com clientes francês no Brasil e fornecedores já identificados. Assim olhando para as teorias pode-se explicar a internacionalização dessa empresa com a teoria do modelo econômico de internalização mas também o modelo da teoria comportamentalista de perspectiva de rede. Para implantar-se a empresa usou sua rede francesa no Brasil, assim a hipótese que a imersão estrutural ajudou na realização da implantação é possível.

### Histórico

A empresa Cordon eletronic foi criada pelo seu Presidente Diretor Geral Serge Cordon em 1989 na cidade de Dinan na Bretanha onde esta implantada a sede social e um dos principais postos de produção. A empresa começou seu desenvolvimento na manutenção dos equipamentos de telemática e telefonia com fios. Ela tem *expertise* em telecomunicações, informática – multimídia, infraestrutura e energia.

A partir de 1995 ela se orientou na reparação dos aparelhos GMS. Em paralelo, desenvolveu outras atividades de reparações como: tela LCD e plasma, decodificador numérico, produtos microinformáticos, produtos multimídia e reparação de serviço logístico no setor dos PABX.

Hoje a empresa é a líder francesa na manutenção dos terminais de comunicação e faz parte das cinco maiores empresas europeias do seu setor. Ela atua nos campos seguintes: Reparação industrial, atividades segunda vida, engenharia, distribuição, serviços em loja, intervenção no site, soluções web, produção, montagem, relação clientes.

Com 2100 colaboradores no mundo e um faturamento de 129 milhões de euros, ela é considerada o maior ator na França de reparação de telefonia móvel. Em 2012 tratou e reparou 7,5 milhões de produtos.

A empresa possui dez localizações industriais na França (Dinan, Tourcoings, Dreux, Ribeaupillé, Rennes, Bordeaux, Montluçon, Nîmes), um escritório em Paris, um em Madrid e tem seis filiais fora da França metropolitana. (Hungria, Romênia, Caribe (Guadalupe, Martinica, Guiana) Santo Domingo, Reunião e Brasil).

#### Perfil do entrevistado

A entrevista com a Cordon aconteceu no dia onze de novembro de 2014 e durou 50 minutos. A pessoa entrevistada é um homem de 49 anos, morando no Brasil há doze anos, bilíngue em português e que assume a diretoria executiva da empresa.

#### Forma de internacionalização

A empresa chegou no Brasil com um parceiro brasileiro identificado assim ela poderia apoiar-se na rede já existente do parceiro. Assim o modelo da teoria comportamentalista de perspectiva de rede pode explicar a implantação assim como a hipótese que o parceiro facilitou os aspectos cultural, é possível pensar que os conceitos de imersões estrutural e cultural foram aplicados. É interessante notar que o papel do parceiro dessa empresa não é o mesmo que o papel do parceiro da empresa Limagrain ou Renault. No caso da Limagrain e da Renault o parceiro tem um papel político e financeiro. No caso da Burgeap o papel do parceiro é comercial e também que a Burgeap se instalou fisicamente no espaço do seu parceiro o que não é o caso das duas outras empresas.

#### Histórico

BURGEAP, escritório de engenharia, especializado em meio ambiente, criado em 1947, faz parte do grupo europeu de engenharia BURGEAP IGIP Holding SE (BihsE). O grupo nasceu de uma aproximação entre Burgeap França e seu parceiro histórico alemão IGIP. A empresa tem 65 anos de experiências, 60 implantações no mundo em 24 empresas, 950 colaboradores cujos 750 na França nas 19 plantas, 20000 referências e um faturamento de oitenta e cinco milhões de

euros. O grupo tem empresas no Brasil, na Costa de Marfim, em Madagascar e no Cambodja. O grupo propõe soluções ambientais globais variadas para o desenvolvimento sustentável seja das cidades, seja das indústrias. Oferece serviços de engenharia (capacitação, assistência técnica, realização chave em mão) no setor de água, saneamento, resíduos sólidos, saúde pública, clima e energia, meio natural, infraestrutura urbana e edifícios. A empresa tem várias certificações tal como ISO 9001, site e solo poluídos

A empresa chegou no Brasil através um parceiro brasileiro especializado em engenharia ambiental. O objetivo era criar uma empresa que juntaria as competências afim de propor uma gama maior de serviço ao mercado.

#### Perfil do entrevistado

A entrevista com a Burgeap aconteceu no dia vinte de novembro de 2014 e durou 45 minutos. A pessoa entrevistada é uma mulher de 42 anos, que morou no Brasil durante dois anos, falando bem o português e que assumiu o cargo de diretora da empresa.

A seguir uma tabela que sintetiza o perfil dos entrevistados.

TABELA 5 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	<b>Renault Entrevistado 1</b>	<b>Safe Demo Entrevistado 2</b>	<b>Limagrain Entrevistado 3</b>	<b>Cordon Entrevistado 4</b>	<b>Burgeap Entrevistado 5</b>
<b>Data da entrevista</b>	9/08/2014	12/06/2014	29/08/2014	11/11/2014	20/11/2014
<b>Sexo</b>	M	M	M	M	F
<b>Idade</b>	61	42	62	49	42
<b>Cargo</b>	Vice Presidente	Diretor Geral	Diretor	Diretor executivo	Diretor
<b>Português</b>	Bilíngue	Bilíngue	iniciante	Bilíngue	razoável
<b>Tempo no PR</b>	16 anos	1 ano 1/2	2	12	2
<b>Tempo da entrevista</b>	43mn	26mn	23mn	50mn	45mn

FONTE: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2014)

Essa tabela mostra que as entrevistas foram feitas num prazo de 4 meses, que os entrevistados têm todos um cargo alto, que eles estão no Paraná a mais de 1 ano e que o tempo das entrevistas varia de 23 minutos a 50 minutos.

A tabela abaixo sintetiza a forma de internacionalização das empresas com a teoria econômica e a hipótese da imersão social nessa internacionalização.

**TABELA 6 - FORMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E TEORIA ECONÔMICA DE MAIOR ADERÊNCIA**

<b>Empresa</b>	<b>Teoria econômica</b>	<b>Hipótese de imersão</b>
<b>Renault do Brasil</b>	Poder de mercado	Política + Estrutural
<b>Safe Demo</b>	Paradigma eclético	Política + Estrutural
<b>Limagrain</b>	Poder de mercado + visão empresarial internacional	Estrutural
<b>Cordon do Brasil</b>	Internalização + perspectiva de redes	Estrutural
<b>Burgeap do Brasil</b>	perspectiva de redes	Estrutural + Cultural

FONTE: Elaborada pelo autor (2015)

Esse capítulo apresentou a metodologia a ser utilizada para realizar o estudo, assim como as empresas e as pessoas entrevistadas. Ele mostrou as teorias econômicas que podem ajudar a explicar a internacionalização dessas empresas e apresentou a hipótese das imersões sociais que possam estar envolvidas no início da internacionalização das empresas.

O último capítulo antes das conclusões, permitirá a partir dos relatos, pensar as diversas formas de imersão social e, principalmente, o impacto da imersão estrutural (redes sociais) na ação econômica das indústrias francesas implantadas no Paraná, seja no início do processo de internacionalização assim como no desenvolvimento posterior das empresas no Paraná.



#### 4. A IMERSÃO SOCIAL DAS INDUSTRIAS FRANCESAS NO PARANÁ

Dando sequência a análise dos dados, apresentam-se os resultados das entrevistas realizadas.

Lembrando que o objetivo da pesquisa é de demonstrar a importância das diferentes formas de imersão social na trajetória de implantação das empresas. Precisa estudar o papel da imersão social do empresário, nas organizações, nos mundos produtivos e sociais e num espaço relacional, por isso as entrevistas são analisadas a partir do referencial teórico escolhido e da experiência. Essa experiência, por ser uma experiência de campo releva ser mais próxima da noção de management intercultural como entendida pelos atores das negociações entre duas culturas.

O *management* intercultural desenvolveu-se com os trabalhos realizados nos campos da comunicação intercultural, do management comparado e do comportamento organizacional. Ele examina as interações dos colaboradores de culturas nacionais ou de cultura organizacionais diferentes.

Esse estudo não tem como objetivo de estudar a integração de duas empresas. Assim o referencial teórico escolhido não foi o referencial da cultura organizacional mas o da Sociologia Econômica. A Sociologia Econômica interessa-se pelas consequências, mais do que pela cultura em si. Na extensão das relações mercantis a cultura define as práticas legítimas, apropriadas ou valorizadas e outras que o são menos. Sendo uma fonte importante de análises dos ambientes mas também uma fonte do senso comum que permite de se comportar de maneira adequada (R. Le Velly, 2012 p.41).

O capítulo teórico mostra que a Sociologia Econômica desenvolveu mais especificamente os conceitos de imersão social e de redes sociais. Através desses conceitos, mostra a importância dos laços inter-relacionais e institucionais na ação econômica que está imersa em uma rede de relacionamentos pessoais em vez de ser realizada por atores isolados.

A imersão social está subdividida em quatro formas, sendo que uma delas é a construção das redes, cada uma destas formas é mais adaptada a responder a determinadas perguntas.

Esse capítulo vai analisar as respostas dos entrevistados por parte do questionário, que como visto, foi construído em quatro partes. As respostas gerais da primeira parte do questionário foram sintetizadas nas tabelas do capítulo três (apresentação das empresa e perfil dos entrevistados) e foram usadas para apresentar as empresas. As três outras partes tratam das diferentes imersões possíveis. A análise divide essas respostas em função das quatro formas de imersão social ou seja política, cognitiva, cultural e estrutural.

Por cada tipo de imersão, uma tabela sintetiza as respostas dos entrevistados, afim de classificar a importância de cada uma das imersões. O peso de cada uma para cada empresa é classificado em: pouco importante (PI), importante (I), muito importante (MI). No final do capítulo, uma tabela geral permite uma visão geral da importância de cada tipo de imersão por empresa.

#### **4.1 IMERSÃO POLITICA**

Voltando ao que os especialistas do desenvolvimento industrial das empresas dizem sobre as dificuldades frequentemente elencadas pelas empresas estrangeiras, temos desde a falta de infraestrutura, a burocracia, as dificuldades jurídicas, bem como as fiscais e a qualificação da mão de obra.

Sabe-se que as partes jurídicas e fiscais fazem parte das regras formais. As regras formais ou imersão política têm um impacto na estruturação dos intercâmbios realizados. Assim o direito é uma componente estruturante dos mercados que permite a economia de mercado, mas existem também outras regras que podem ser definidas localmente.

Nas respostas dos entrevistados encontra-se novamente essa análise. Por exemplo, na pergunta sobre a tributação brasileira que seria um freio ao desenvolvimento das empresas, as respostas são unânimes, todos os entrevistados concordam plenamente e cada um explica a sua maneira que a tributação é um assunto muito complexo, todas as empresas contrataram contadores para ajudar-los

nesses aspetos fiscais mas mesmo assim o assunto continua de fato um freio ao desenvolvimento das empresas. A tributação é uma regra formal definida pelo Direito, ela faz parte dos dispositivos políticos que enquadram as transações, a sua complexidade tem um impacto não negligenciável sobre o desenvolvimento das empresas.

As relações jurídicas são também uma componente da imersão política. As empresas desse estudo trabalham todas com advogados mas uma só acha o sistema jurídico adaptado, as outras quatro acham as relações jurídicas presentes demais na vida das empresas.

Assim todas as empresas chegaram no Brasil com o apoio de um contador e de um advogado ao mínimo. Nisso elas seguiram os conselhos dos especialistas em *management* intercultural e desenvolvimento industrial, mas apesar dessa ajuda, os entrevistados continuam achando que a imersão política é uma componente muito presente e difícil na vida das empresas no Brasil e que isso chega a complicar as transações comerciais.

Mas a imersão política pode também em algum caso estimular a implantação. No caso da empresa Safe Demo, como visto no capítulo três, que decidiu implantar-se no Brasil em razão de uma nova lei a favor do seu negócio. No caso da Renault, a imersão política também foi importante com a participação do estado do Paraná na empresa. Assim é possível confirmar a hipótese, feita no capítulo três, que a imersão política pode explicar a internacionalização dessas duas empresas.

A imersão política no caso de alguns setores específicos continua muita importante para a realização de transações, por exemplo o setor dos resíduos que dependem muitos das ações políticas e das leis.

A tabela abaixo sintetiza as respostas das empresas para duas componentes da imersão política, ou seja a tributação e o jurídico.

TABELA 7 - IMERSÃO POLITICA

<b>Imersão Política</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Tributação</b>	MI	MI	MI	MI	I
<b>Jurídico</b>	MI	I	MI	MI	MI

FONTE: Elaborada pelo autor a partir das respostas dos entrevistados (2015)

*Pouco Importante (PI) / Importante (I) / Muito Importante (MI)*

Percebe-se que os entrevistados concordam sobre a importância muito grande da imersão política nas transações das empresas. Também é possível fazer um paralelo com a teoria do paradigma eclético através das vantagens de localização, que podem ser muitas vezes ligadas à imersão política.

#### 4.2 IMERSÃO COGNITIVA

A imersão cognitiva é ligada ao processo de aquisição de conhecimento e a uma forma de racionalização. Isso explica porque esse conceito não pode explicar em si a implantação inicial das empresas. Por exemplo a qualificação da mão de obra é um processo cognitivo, como a organização da hierarquia e a organização da comunicação dentro de um empresa são também fatores ligados a imersão cognitiva. Mas a maneira como acontece numa empresa a hierarquia e a comunicação, isso depende da imersão cultural. Com esses exemplos já vemos que a fronteira entre as imersões é tênue.

O tema da hierarquia aparece como um componente importante da gestão da mão de obra. A pergunta sobre a percepção, dos entrevistados franceses, da hierarquia nas empresas brasileiras recebeu respostas similares. Os entrevistados consideram a hierarquia com um assunto importante nas empresas, todos consideram que existe uma organização hierárquica forte que pode ir até uma submissão a autoridade. Os funcionários obedecem ao chefe para não ter problemas. Um entrevistado considera a organização hierárquica nas empresas como a organização na sociedade, ele usou o termo, estamos ainda no tempo dos

“*seigneurs*”. Isso está confirmado pelos outros entrevistados que consideram que cada um tem que ficar no seu lugar e que mais você está embaixo da cadeia menos respeito você vai receber e mais respeito você tem que ter.

Um dos entrevistados aborda o tema da hierarquia de um ponto de vista mais cultural que cognitivo. Ele fala da maneira de gerenciar as pessoas, considerando que no Brasil precisa ser mais paternalista, com uma necessidade do funcionário receber uma atenção e também de ser mais enquadrado nas suas funções profissionais. Cada empregado tem uma função e ele não vai fugir dela. Um entrevistado que na pergunta sobre a hierarquia tinha abordado o tema de maneira cognitiva, volta ao assunto na última pergunta seja você tem alguma coisa a adicionar. E lá ele aborda a gestão do pessoal e a hierarquia de maneira cultural, confirmando o que foi falado pelo outro entrevistado, ou seja que é necessário cuidar e dar muita atenção aos funcionários, o responsável precisa ser o irmão, o coach, o amigo.

Os entrevistados confirmam que a parte da organização hierárquica é muito forte nas empresas mas a maioria deles lembram também da parte cultural da hierarquia com as adaptações que cada empresa pode propor para amenizar essa organização que depende mais da imersão cognitiva.

Essas respostas, podem aproximar-se do resultado da posição de D'Iribarne (1989) que explica no seu livro, “La logique de l'honneur”, que as relações hierárquicas na França não respondem a uma lógica uniforme como na lógica contratual. As relações hierárquicas são muito diferentes em função das pessoas pertencerem ou não a um mesmo estrato hierárquico. No interior de cada estrato pode-se ter pouco ou muito poder e a passagem de uma posição a outra é uma etapa normal de uma carreira. A autoridade deve ser reconhecida pelas pessoas que recebem essa autoridade e controlar as pessoas é testemunho de falta de confiança e ofende a pessoa controlada que se sente incapaz de fazer seu dever, os franceses sentem-se responsáveis pelo trabalho deles. Dessa aversão aos controles nascem adaptações muito diversas aos superiores. Uma delas é o limite que esse tipo de relacionamento introduz nos poderes do superior, que tem dificuldade em saber o quê está exatamente acontecendo na esfera de ações dos seus subordinados. Assim, existe uma centralização dos negócios que facilita a tomada de decisão e que não precisa de um consenso no que se refere ao nível da hierarquia. Essa explicação permite de entender melhor porque a organização

hierárquica nas empresas brasileiras aparece como muito forte e controladora para os entrevistados francês. Mas mesmo assim a organização da hierarquia como imersão cognitiva não aparece ter um impacto forte na realização das transações.

Na parte cognitiva, está incluído também a capacitação da mão de obra. Os entrevistados comentaram diversas vezes as falhas da qualificação da mão de obra. Isso confirma o que também os manuais de *management* intercultural afirmam, seja que a capacitação mas também a gestão da mão de obra é uma das dificuldades encontradas pelas empresas francesas implantadas no Brasil.

O tema da qualificação da mão de obra aparece também indiretamente nas respostas à pergunta sobre as vantagens das empresas brasileiras, as respostas mostram que uma desvantagem das empresas é a qualificação técnica baixa da mão de obra. Para a maioria dos entrevistados, essa qualificação baixa é responsável da falta de competitividade das empresas no Brasil seja das empresas francesas ou brasileiras.

A imersão cognitiva também trata dos dispositivos materiais, ou seja, de todos os dispositivos sócio-técnicos como embalagem, publicidade, normas de qualidades já que eles oferecem um suporte de escolha para o consumidor e têm então um impacto sobre eles. Os dispositivos de qualificação deixam os produtos comparáveis ao consumidor e facilitam a escolha. Mas isso não era o foco desse estudo e nenhuma pergunta direta foi feita sobre esse tema e nenhum entrevistado em outras respostas fez menção disso. A moeda é também um dispositivo material, mas é bom lembrar que a presença ou a ausência de moeda num intercâmbio não enuncia nada sobre a natureza desse intercâmbio. Nenhuma pergunta direta foi feita sobre os preços, contudo os entrevistados abordam essa questão respondendo a várias outras perguntas. Eles consideram que a negociação de preços é uma componente importante dos negócios, sempre com os preços muito acima da realidade no início da negociação e então com uma margem para negociar.

As respostas dos entrevistados sobre os temas da tributação e da qualificação da mão de obra confirmam o senso comum. Os entrevistados falam uma coisa bem conhecida, e sempre lembrada nos guias e outros seminários destinados às das empresas francesas que querem implantar-se no Brasil. A imersão política com a fiscalidade e a imersão cognitiva através da qualificação da mão de obra têm um papel muito importante no desenvolvimento das empresas francesas no estado do Paraná.

No caso mais específico da hierarquia, a imersão cognitiva é ligada à imersão cultural e pode ser temperada em função dessa última. Analisando a imersão cognitiva começa a se perceber o entrelaçamento dos diferentes tipos de imersão social.

A tabela 8 apresenta as respostas dos entrevistados sobre a imersão cognitiva.

TABELA 8 - IMERSÃO COGNITIVA

<b>Imersão cognitiva</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Organização da hierarquia</b>	MI	MI	MI	MI	MI
<b>Capacitação da mão de obra</b>	MI	MI	MI	MI	I

FONTE: Elaborada pelo autor a partir das respostas dos entrevistados (2015)

*Pouco Importante (PI) / Importante (I) / Muito Importante (MI)*

A empresa 5, que é a empresa do setor terciário, é a única a considerar a capacitação da mão de obra como importante, os outros consideram isso como muito importante, é possível pensar que como essa empresa não é industrial, mas sim de prestação de serviços de engenharia, ela lida com uma mão de obra mais capacitada e encontra então menos dificuldades.

Mas de maneira geral, como no caso da imersão política, os entrevistados concordam a dizer que a imersão cognitiva, através da organização hierárquica e da capacitação da mão de obra, é muito importante no processo de internacionalização da empresa depois da fase de implantação inicial.

### 4.3 IMERSÃO CULTURAL

Nessa parte é considerada a imersão cultural nas definições das práticas legítimas e na classificação do mercado. Os efeitos da cultura acarretam um problema de aceitabilidade nas transações, e alguns bens são mais ou menos fáceis de comercializar em função da cultura da pessoa que oferece, e da pessoa que recebe.

Granovetter (2008, p83) mostra que a cultura não exerce sua influência em um instante mas ela é difusa e age de maneira constante, em perpétua evolução e se modifica no momento das interações entre os indivíduos. A cultura modela seus membros e simultaneamente é também modelada por eles. No estudo quatro pontos aparecem como muito importante na imersão cultural, a noção de tempo, a gestão dos conflitos, o valor do trabalho e as negociações e contratos.

#### 4.3.1 Noção de tempo

Na parte do questionário focada sobre a imersão cultural, a principal diferença resulta na noção do tempo. A pergunta sobre a noção de tempo afim de saber se ela é a mesma que na França, a maioria das respostas é lacônica com um simples “não”. Dois entrevistados insistem sobre o fato que tem que dar o tempo ao tempo. A noção do tempo aparece também quando falamos do desenvolvimento das relações comerciais. Para as empresas francesas, a noção diferente do tempo é uma diferença cultural que é aceita como tal mas que vira um problema quando atrapalha os negócios, já que os entrevistados consideram que atrapalham os prazos.

Na leitura das respostas percebe-se que a diferença de cultura é uma resposta dada frequentemente para justificar os comportamentos que poderiam ser classificados nos outros tipos de imersão. Por exemplo, uma das empresas desenvolveu sua filial com um parceiro brasileiro, e na sua resposta a pergunta sobre essa relação, ela apresenta a diferença cultural como justificativa das dificuldades.



#### 4.3.2 Gestão de conflitos

Um outro assunto cultural é a maneira de comunicar e principalmente a gestão dos conflitos. Os entrevistados concordam a dizer que os funcionários brasileiros não gostam de conflitos e que quando aparecem um problema, uma dificuldade, um conflito, eles desaparecem, que eles não conversam.

Uma outra grande diferença cultural reside na noção de valor do trabalho. Todos os entrevistados notam uma diferença grande na noção de valor de trabalho entre a França e o Brasil. Eles consideram a implicação no trabalho menor, em parte ligada a noção de tempo que é diferente e onde o ambiente de trabalho deve ser agradável. Mas de maneira geral, essa visão da valor trabalho, sendo diferente, não é jugada negativa como podem ser jugados outros temas como a hierarquia e a tributação.

Assim da para perceber que os entrevistados notam uma grande diferença cultural mas que eles consideram essa diferença de maneira positiva o que não é o caso das imersões política e cognitiva cujas as diferenças são vistas como uma complicação negativa a realização do negocio. A imersão cultural é vista como um fator complicado mas positivo para os negócios. Assim na parte cultural, os empresários franceses notam como positiva a capacidade de ousar e o dinamismo dos empresários brasileiros.

#### 4.3.3 Negociações e contratos

A cultura aparece também no momento das negociação, um entrevistado chegou a falar de pais latino e mesmo se a França é uma pais latino, ele considera o Brasil como o pais latino dos mais latinos, com uma grande flexibilidade nas negociações, com um lado muito convivial mesmo se o objetivo final continua o mesmo seja de fechar um contrato. Um dos entrevistado fez uma resposta interessante, considerando que o contrato não é uma coisa muito brasileira já que precisa sentar, analisar, emitir hipóteses, planejar no futuro, ele fala que precisa fechar o negocio e depois com as relações vamos dar um jeito (fechar um negocio a qualquer preço). E ele termina falando isso não é muito bom mas é a cultura. Assim a pergunta sobre o contrato, pergunta mais ligada à imersão política, a noção de tempo, bem como a de cultura aparecem como principal fator influente. Esse

exemplo demonstra que a cultura pode ser um incômodo para a transação mercantil na medida em que ela define algumas práticas legítimas apropriadas ou não.

A cultura é assim frequentemente elencada como motivo das diferenças, confirmando a reflexão de Demorgon (2010, p89) quando ele explica que a complexidade da cultura resulta também do fato que a cultura nacional depende de singularidades associadas às pessoas, aos grupos e às empresas.

A tabela 9 sintetiza as respostas dos entrevistados sobre a imersão cultural a partir dos quatro pontos levantados

TABELA 9 - IMERSÃO CULTURAL

<b>Imersão cultural</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Noção de tempo</b>	MI	MI	MI	MI	MI
<b>Gestão de conflito</b>	MI	MI	MI	MI	MI
<b>Valor trabalho</b>	MI	MI	MI	MI	MI
<b>Negociações e contratos</b>	MI	MI	MI	MI	MI

FONTE: Elaborada pelo autor a partir das respostas dos entrevistados (2015)

*Pouco Importante (PI) / Importante (I) / Muito Importante (MI)*

Foi levantada a hipótese sobre a importância do conceito de imersão cultural para explicar a internacionalização da empresa 5. Essa empresa implantada no espaço físico do parceiro se beneficiou de uma grande imersão cultural ao início. As suas respostas são similares às dos outros entrevistados. Todos consideram através dos quatro itens citados que a imersão cultural é muito importante. Embora a empresa 5, através do seu parceiro, se beneficiou desde o início de uma imersão cultural, o que não é o caso dos outros entrevistados, todos acham essa imersão muito importante para o desenvolvimento das transações mercantis.

Essa tabela e a leitura das entrevistas permite confirmar o que a parte teórica explicou, lembrando que a cultura não exerce sua influência em um instante mas ela é difusa e age de maneira constante. A imersão cultural aparece como transversal a qualquer outro tipo de imersão.

#### 4.4 IMERSÃO ESTRUTURAL

Por fim essa análise trata das redes sociais dessas empresas. Retomando o referencial teórico, as redes sociais, que são representadas pela imersão estrutural, correspondem a um conjunto de indivíduos ou de organizações ligados por uma relação ou uma forma de interação social entre os atores. As redes podem intervir numa relação ou em várias relações que são importantes no funcionamento dos mercados.

No capítulo três foi detalhado as formas de internacionalização das cinco empresas. Das cinco empresas entrevistadas três foram implantadas com um parceiro brasileiro. As duas outras chegaram sozinhas mas já com clientes e fornecedores conhecidos no Brasil. Em todos os casos a decisão de chegar sozinha ou não foi uma decisão estratégica tomada pela matriz na França. Mas todas as empresas, independentemente da escolha adotada, trabalharam com terceiros para implantar-se no Paraná. Esses terceiros, por sua vez, eram advogados, contadores, consulado, empresa de engenharia e importadores. Nenhum dos entrevistados conhecia alguém antes de vir no Brasil, e os primeiros contatos profissionais foram com esses terceiros citados acima.

A parte teórica informa que as redes são definidas pelo seu tamanho (número de pessoas ligadas), pela sua densidade (relação entre o número de ligações possíveis e o número de ligações reais), sua diversidade (grau de heterogeneidade dos membros) e os tipos de laços (fraco, forte, unidimensional..). Lembrando que uma ligação fraca é uma relação mais distante com pessoas que não se conhecem entre elas. Também tem que diferenciar as redes familiares e as redes profissionais, o que foi muito bem feito pelos entrevistados já que nenhum fez menção da sua rede familiar nas entrevistas. A seguir a apresentação dos resultados em quatro pontos. O primeiro explica como cada empresário desenvolveu sua rede, os três outros pontos analisam as características da rede, ou seja, o tamanho, a diversidade e o tipo de laços. A densidade da rede de cada um é estimada na tabela final.

#### 4.4.1 Desenvolvimento das redes

Num primeiro tempo, é interessante analisar como as rede dos entrevistados se desenvolveram. No capítulo três, foi feita a hipótese se o conceito de imersão estrutural pode explicar em parte a implantação inicial de todas as empresas.

No caso do entrevistado 1, a empresa chegou no Brasil sem parceiro, ele explica que ele tem varias redes. Num primeiro tempo ele tinha a rede dos concessionários, depois nasceu outras redes através dos negócios, como a rede dos colegas, como ele era estrangeiro e que gostava de sair, ele era convidado, é assim mesmo no informal ele reencontrava varias pessoas. Mas tarde teve a rede da Câmara de Comercio França – Brasil.

Um outro explicou que por falta de decisão de onde implantar a sede da empresa, a rede se desenvolveu mal. A empresa esta no Paraná mas os dirigentes estão no Rio já que o ambiente de vida fica melhor para eles assim, e por exemplo a empresa está inscrita na Câmara de Comercio do Rio. Vale lembrar que a Câmara de Comercio França – Brasil é nacional com escritório em algumas cidades (Curitiba, Belo Horizonte, Rio, São Paul) e que os associados podem-se beneficiar das vantagens de qualquer uma. Mesmo assim, a rede é sempre mais ligada à cidade de afiliação. No caso dessa empresa como se implanto no Paraná com um parceiro, o papel do parceiro era de desempenhar a rede politica, papel que ele realiza com sucesso. O empresário fala de uma terceira rede que é uma rede técnica que eles desenvolveram em São Paulo principalmente.

Um outro considera que ele não tinha rede e que ela se desenvolveu pouco a pouco mas de maneira divagar.

Um outro que também chegou com um parceiro fala da dificuldade de desenvolver a rede já que o parceiro tinha que fazer esse papel, coisa que ele não fez. A responsável francesa teve então que apoiar-se na sua rede francesa dela, ou seja, a rede das empresas francesas no Brasil ligada a seu setor de atividade. Quando o parceiro não conseguiu acionar sua rede, a empresa francesa chamou as empresas francesas já presentes para apoiar-se na rede deles.

Duas empresas chegaram no Brasil já com contatos comerciais. A empresa de air bag, líder mundial do seu mercado, já tinha clientes históricos e o entrevistado explicou que como a atividade é muita técnica eles já conhecem os

potenciais clientes. Relembrando que ela chegou no Brasil quando a lei brasileira impôs dois air bags por veículo. Os fornecedores para fabricar as peças, sejam de madeira prima e de pintura, são também fornecedores internacionais históricos, assim a matéria prima vem da França e a pintura dos Estados Unidos. Nesse caso a empresa usa sua rede internacional já existente. Para as outras necessidades de contato, a empresa apoiou-se na rede do seu locador de galpão.

A parte três desse trabalho mostra que cada uma das empresas chegou no Brasil de maneira diferente e percebe-se que cada um desenvolveu sua rede a sua maneira, em função dos contatos pré-existentes ou não.

Ao chegar no Brasil cada uma das empresas tinha uma rede pequena. No caso da Renault através o importador e o estado do Paraná, no caso da Limagrain e Burgeap através dos seus parceiros e para Safe Demo e Cordon com os clientes e fornecedores históricos.

No caso da Renault mas principalmente da Safe Demo, uma rede profissional já existia através da rede internacional da empresa. No caso mais específico da empresa Safe Demo, ela não precisou ainda uma rede no Brasil na medida em que ele utiliza a sua rede de clientes internacionais para vender, e de fornecedores históricos para produzir. Mas o entrevistado já sentiu a importância de criar uma rede para poder desenvolver novos fornecedores e clientes. Ele explica que ele contratou um comercial brasileiro para buscar novos clientes mas que mesmo assim ele está em contato há mais de seis meses com novos potenciais clientes mas que não se concretizou ainda nenhum negócio.

O fato de ser uma empresa líder no seu mercado ou bem conhecida parece facilitar o início do desenvolvimento da rede. As empresas podem apoiar-se em sua rede internacional, o que não seria o caso de uma empresa menos conhecida e de menor porte.

E importante ressaltar, como indicado pelo entrevistado 3, que estima que ficando só três anos no Brasil, ele não tem como construir uma rede sólida e ampla, que uma rede se constrói sempre a longo prazo.

Retomando a hipótese, é possível dizer que o conceito de imersão estrutural explica a implantação no Paraná das empresas. Mas que depois dessa implantação, para a realização das transações mercantis, as empresas e principalmente a empresa Burgeap, tiveram que desenvolver suas redes sozinhas.

#### 4.4.2 Tamanho das redes

Agora qual é o tamanho das redes desenvolvidas. É interessante notar que antes de responder a pergunta sobre a estimação do número de pessoas da rede de cada um, dois entrevistados deram suas próprias definições de rede e dois outros perguntarão mais informações sobre o sentido da rede. Isso demonstra que essa palavra não tem a mesma ressonância para cada um. Assim um explicou que para ele sua rede é “alguém que posso ligar e que vai me ajudar ou alguém que pode me ligar e que eu vou ajudar” e adiciona que ele pode começar a ter relações profissionais com alguém e que pouco a pouco essa pessoa vai entrar na rede. O outro deu a sua definição francesa de rede: “na França eu fazia parte de l’APM, é um grupo de empresários gerado pelo MEDEF (sindicato patronal francês) que é uma rede extremamente potente. Eram só dirigentes ou número dois de empresas, metade funcionários, metade proprietários, é uma rede de capacitação, de cooptação. Tínhamos um dia por mês de capacitação. E um grupo de vinte pessoas que cooperam. Não encontrei isso no Brasil”. Com essa explicação, posso se dizer que na França, atrás de uma rede tem uma vontade comum, no Brasil atrás de uma rede tem uma pessoa comum.

Essa pessoa lembrou também que ele tem um contrato de trabalho no Brasil de três anos e que ele acha difícil nesse prazo de tempo de constituir uma rede. Em média os entrevistados estimam suas redes a entre vinte e cinquenta pessoas. Três deram o número de trinta, um de vinte e um de cinquenta.

#### 4.4.3 Diversidade das redes e tipo de laços

Em terceiro lugar estuda-se a diversidade dessas redes, ou seja, os tipos de pessoas que os entrevistados têm nas suas redes. Todos estimam que eles possuam laços com contatos vários, seja outros empresários, pessoas dos governos, políticos, fornecedores, contadores e advogados, associações profissionais. Um só falou de amigos, os outros falaram da rede deles unicamente profissional e nenhum fez menção de amigos ou de relação pessoal.

O entrevistado 1 é o que dispõe da rede mais importante e pouco estruturada ou ainda de oportunidades de trocas originais, e assim que pode

consequentemente exigir seus interesses em consequência. O entrevistado 3 tem uma rede pequena e muito estruturada, ou seja, com poucos buracos estruturais e laços fortes, o que demonstra um capital social menor. Os entrevistados 2 e 4 têm uma rede média, seja pelo seu tamanho, seja pela sua estruturação. O entrevistado 4 tem uma rede de tamanho media mas bastante heterógena seja com vários buracos estruturais.

E interessante notar que os entrevistados não especificam a nacionalidade ou língua falada pelas pessoas da rede deles. As respostas deixam pensar que eles consideram a redes deles no Brasil feita por brasileiros. Poderia ter sido interessante perguntar qual era a proporção de francês / brasileiro nessas redes.

A teoria da força do laço tênue, mostra que as redes densas de relações, como os laços fortes, fazem circular uma informação de forma bem mais redundante entre os membros do grupo. Por sua vez, os laços fracos entre os indivíduos de dois grupos de relações fortes podem permitir a introdução de informações novas. Assim um buraco estrutural é benéfico para o acesso à informação, já que a única pessoa em posição de buraco estrutural dispõe das informações que circulam nos primeiros e segundos subconjuntos. A parte teórica mostra que a performance dos atores depende do seu posicionamento nas redes. Os atores tem um papel diferenciado em função do seu posicionamento na rede mas também em função da forma global da rede à qual eles pertencem. Assim com a teoria dos buracos estruturais<sup>29</sup>, Burt (1992) se sabe que quanto mais uma rede tem mais buracos estruturais, maior é o benefício para a pessoa; assim as pessoas com uma rede importante e pouco estruturada têm um capital social maior.

#### 4.4.4 Frequência e qualidade dos contatos

Por fim esse ponto estuda a frequência e a qualidade desses contatos. A frequência varia muita, em função do entrevistado e também do tipo de contato da pessoa, assim ela pode ser quotidiana, semanal ou mensal. Um entrevistado explica que essas relações são permanentes mas não com as mesmas pessoas e que isso faz parte do trabalho dele.

---

<sup>29</sup> A teoria dos buracos estruturais explica a maneira cujo pela qual a estrutura de uma rede oferece vantagens competitivas

Um outro explica que a frequência com o tempo diminuiu, na chegada da empresa a frequência dos contatos com a rede política do seu parceiro era grande mas que agora que a empresa esta funcionando não precisa mais e assim esses contatos são hoje menos frequentes e que é o mesmo tipo de relação que na França.

Em relação a qualidade desses contatos, os entrevistados são globalmente satisfeitos. Um explica que eles são satisfeitos já que ao passar do tempo você vai cancelando os que não são satisfatórios. Um outro também justifica isso pelo fato que são pessoas que você escolhe. Um outro vai até considerar essas relações de amicais mas o entrevistado 1 explica que as pessoas da rede sempre atende o telefone mas que em 50% do tempo eles não vão fazer o que eles falaram.

E interessante notar que no caso da imersão estrutural, como no caso da imersão cultural, o tema está abordado nas respostas de algumas perguntas inicialmente não previstas para o tal tipo de imersão. Por exemplo, a resposta do entrevistado 3 que explica que a contratação de um escritório de engenharia, inicialmente prevista para ser um apoio técnico, acaba sendo um apoio às relações com os fornecedores. Essa pessoa que inicialmente ia a ter um papel técnico acaba tendo um papel social. Ele não tem as capacidades técnicas para apoiar a empresa mas a empresa continua a trabalhar com ele já que ele facilita os contatos com os fornecedores.

A análise das redes faz a ponte entre o nível micro e o nível macro da análise sociológica do fenômeno de implantação das empresas francesas no Paraná. A imersão estrutural, as redes facilitam o intercambio ou ao contrario deixam o intercambio mais difícil. Assim as redes podem jogar um papel de facilitadores, permitindo a circulação da informação e a confiança entre os parceiros, mas também o papel de obstáculo já que elas fecham os indivíduos em vez de cuidar racionalmente da sua empresa.

A rede é uma estrutura evolutiva, um elemento novo que pode integrar-se em um ponto qualquer. A rede é extensível, mas no mesmo tempo ela permite a cada um do seus pontos de comunicar entre si. Ela aparece como um recurso estratégico.

Podemos sintetizar as respostas dos entrevistados sobre as redes na tabela embaixo:



TABELA 10 - IMERSÃO ESTRUTURAL

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Parceiros	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Tamanho	M+	M-	P	P	M-
Densidade	I	I	I	I	I
Diversidade	I	I-	PI	I-	I
Tipo de laço	Fraco	Fraco	Forte a unidimensional	Fraco +	Fraco

FONTE: Elaborada pelo autor a partir das respostas dos entrevistados (2015)

*Pouco Importante (PI) / Importante (I) / Muito Importante (MI)*

*Médio+ (M+) / Médio- (M-) / Pequeno (P)*

A leitura dessa tabela indica que o fato de chegar ou não com um(a) parceiro(a) não tem implicações sobre o tamanho da rede. Também é interessante notar que o único entrevistado que tem uma rede pouco diversificada e com laços fortes é o entrevistado que considera seu português como iniciante. Isso permite-nos inferir que o conhecimento da língua facilita o desenvolvimento de uma rede diversa.

A tabela 11, abaixo, sintetiza as respostas aos quatro tipos de imersão social.

TABELA 11 - IMERSÃO SOCIAL POR EMPRESA

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Política</b>	MI	MI	MI	MI	I
<b>Cognitiva</b>	I	I	MI	I	I
<b>Cultural</b>	MI	MI	MI	MI	MI
<b>Estrutural</b>	MI	MI	MI	MI	MI

FONTE: Elaborada pelo autor a partir das respostas dos entrevistados (2015)

*Pouco Importante (PI) / Importante (I) / Muito Importante (MI)*

Na leitura dessa tabela, pode-se concluir que a imersão cognitiva, com quatro entrevistados que a acham importante e um considerando-a muito importante, é a imersão social considerada a menos importante na realização das transações mercantis.

Ele é seguida da imersão política, com quatros entrevistados achando ela muito importante e um que a considera importante.

As imersões cultural e estrutural têm o mesmo peso e são consideradas por todos como muito importantes para a realização das transações.

Cruzando essa tabela com as hipóteses feitas no capítulo três sobre o tipo de imersão social que poderia explicar a internacionalização, é possível inferir que o conceito de imersão social pode explicar junto com as teorias econômicas a implantação das empresas. Porém a imersão social torna-se cada vez mais presente ao decorrer do tempo de internacionalização da empresa no estado do Paraná.

Essa análise mostra a importância das imersões sociais nas transações econômica das empresas francesas implantadas no estado do Paraná. Nessas imersões, a imersão estrutural, que é a imersão menos explicada pelas ferramentas (seminários, guias..) dos especialistas em desenvolvimento industrial, tem um papel forte igual a imersão cultural. As redes permitem criar laços e desenvolver mais rapidamente os negócios. A dificuldade encontrada é que se necessita de tempo para criar uma rede e que a noção de rede não é a mesma, ou seja, ela é também ligada à imersão cultural. Assim as empresas francesas que querem desenvolver as suas transações mercantis no Brasil devem se preocupar também com a imersão cultural e estrutural do seus dirigentes.

## CONCLUSÃO

Quando uma empresa decide estabelecer uma planta industrial em outro país, ela deve levar em considerações as variáveis presentes no mercado local. Ela precisa considerar o ambiente sociocultural, tecnológico, político-legal, demográfico e econômico.

As discussões sobre as transações mercantis entre economistas e sociólogos existem desde o nascimento das ciências sociais. Os premissas da Sociologia Econômica apareceram no século 19 com alguns economistas e sociólogos achando que as duas ciências precisavam de uma complementaridade maior afim de fornecer uma explicação melhor aos fatos econômicos.

A Sociologia Econômica com sua vocação de estudar os diferentes domínios do mecanismo mercantil nos quais estão baseados os fundamentos da teoria econômica responde a essa necessidade de complementaridade entre economia e sociologia. Principalmente no caso das transações mercantis, a sociologia econômica liga a questão da legitimidade do mercado a sua equidade, e mostra a importância da análises das relações sociais entre os agentes já que as vantagens do mercado não são igualmente repartidos entre eles.

Com a Sociologia Econômica os dispositivos materiais e mentais que separam a transação mercantil do seu contexto tornam-se os objetos da análise. O estudo etnográfico desses objetos, seja a observação da transação mercantil no seu contexto e não unicamente a relação de preço, permite analisar as relações pessoais, as instituições e as interações das transações mercantis e confrontar as teorias econômicas e as interpretações dessas interações. Nessa dimensão cognitiva e cultural, a Sociologia Econômica, associada a sua visão analítica, facilita as análises do impacto da economia na sociedade moderna, e permite uma representação social do conhecimento econômico.

A busca de uma Sociologia Econômica é importante para que se reconheça que, embora existam os constrangimentos institucionais, processos como a instalação e o funcionamento de empresas estrangeiras em um dado país, passa sempre por relações entre pessoas, ou seja, por um nível de micro-relações muito complexas, ainda que condicionadas pelos aspetos macroestruturais.

O objetivo específico desse trabalho é analisar a implantação e o desenvolvimento das empresas francesas no Paraná para entender especificamente o impacto da imersão social na esfera econômica dessas empresas francesas no Paraná.

Foi então decidido analisar os quatros tipos de imersões sociais, seja a imersão política, a imersão cognitiva, a imersão cultural e por fim a imersão estrutural, de cinco empresas francesas implantadas ao mínimo um ano no estado do Paraná.

O *management* intercultural aborda de maneira geral os problemas mais conhecidos para a implantação de uma empresa francesa no Brasil seja os problemas jurídicos e fiscais, a capacitação da mão de obra e a noção de tempo. Esses temas que podem ser classificados nas imersões políticas, cognitivas e cultural não são distintos, eles são abordadas com um todo, deixando de lado a imersão estrutural.

As teorias econômicas explicam a implantação das empresas francesas no Paraná. Em paralelo foi feita uma hipótese dos tipos de imersão social que poderiam explicar também a implantação das empresas. A análise permitiu verificar essa hipótese assim as teorias econômicas mas também a imersão social explicam a implantação da empresa. Mas a análise das respostas mostra que a imersão social tem um papel mais importante na fase de desenvolvimento da internacionalização, ou seja na realização das transações uma vez a empresa implantada.

A análise das respostas mostra que os entrevistados consideram a imersão cognitiva importante, mas a menos importante das quatros tipos de imersão. Vem depois a imersão política considerado pela maioria como muito importante e por fim a imersão cultural e a imersão estrutural que são igualmente consideradas pelos cinco empresários como muito importantes. Isso mostra que os entrevistados concordam com os problemas relativos às imersões políticas, cognitivas e cultural frequentemente elencados pelo *management* intercultural mas com esse estudo surgem também a questão da imersão estrutural.

Ao detalhar cada imersão, entende-se que as dificuldades políticas primeiramente elencadas como barreira para se desenvolver no Brasil são

dificuldades que podem ser em parte vencidas com uma rede assim como as dificuldades interculturais ou cognitivas.

A imersão cultural que engloba temas com a noção de tempo, a gestão dos conflitos, a noção do valor trabalho, está também presente em todas outras imersões, seja política com a diferença do sistema jurídico ou fiscal, seja na imersão cognitiva com a falta de envolvimento no trabalho, a baixa capacidade técnica, seja estrutural como a diferença do funcionamento das redes.

No caso da imersão estrutural as empresas que chegam no Brasil com um responsável que não tem rede e que não está chegando com clientes ou fornecedores ou parceiros encontram uma dificuldade maior a desenvolver negócios.

Assim todas as imersões sociais têm um papel importante no desenvolvimento econômico da indústria. A maioria delas como as imersões políticas, cognitivas e culturais já são normalmente conhecidas. No caso do Paraná, as imersões políticas e cognitivas que existem são principalmente vistas como negativas para a realização das transações. A imersão cultural, que aparece transversal a todas, é vista como uma imersão necessária e positiva. A última, a imersão estrutural é pouco falada e conhecida mas ela aparece como uma componente primordial para a realização de transações mercantis.

As dificuldades encontradas pelas empresas francesas no Brasil fazem parte dessas imersões mas a imersão estrutural, sejam as redes sociais, é um tema que não é falado. A empresa que implanta-se num país novo, redescobre as incertezas ligada à novidade, para resolver isso ela precisa apoiar-se numa rede. Para construir essa rede precisa-se de um tempo de vida no Brasil com contatos frequentes com pessoas de setores diferentes. Isso não é fácil para os empresários franceses se ao chegar eles não conhecem o país, não falam a língua.

Esse estudo, confirma que as imersões política, cognitiva e cultural são importantes mas que a imersão estrutural é uma componente necessário à realização das transações mercantis das empresas. E que apesar da divisão nos diversos tipos de imersão, a realidade é dinâmica e as imersões estrutural e cultural aparecem entrelaçadas com as imersões cognitiva e política. Existe um entrelaçamento entre as diferentes dimensões da vida social.

Esse estudo poderá ser aprofundada com diversos estudos comparativos sejam com outros países mas também com outros estados. Seria interessante também

realizar um trabalho mais específico sobre a imersão estrutural unicamente dos empresários.

Como recomendações, a partir das evidências encontradas no estudo, seria interessante incluir o conceito e a importância das redes nas palestras, livros e outros suportes a destinação dos empresários franceses que querem implantar-se no Brasil. Entende-se importante explicar o que é uma rede, como funcionam no Brasil, e a importância destas para a implantação e o desenvolvimento das transações mercantis das empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALSTOM.** Alstom. Disponível em: <<http://www.alstom.com/countries/brazil/>>. Acesso em: 15 ago 2014.

**BARBOSA, Livia** (2007). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Zahar.

**BLOOMBER** (2014). Best for doing Business. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/best-for-doing-business-countries>. Acesso em 4/03/2014.

**BOURDIEU, Pierre** (1980). *Le capital social*. Actes de la recherche en sciences sociales pp 2-3

**BOURDIEU, Pierre** (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Edition Seuil

**BURT, Ronald** (1992) Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. In: *Revue française de sociologie*. 1995, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 599-628.

**CÂMARA DE COMÉRCIO FRANÇA-BRASIL** (2011), *Anuario da CCFB*, pp 14-15

**CAMILLERI, Carmel; COHEN- EMERIQUE Margalit** (1989). *Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris, L'Harmattan.

**CHAVANCE, Bernard** (2012). *L'économie institutionnelle*. Paris : Edition La Découverte

**COASE, Ronald .H** (1937). *The nature of the firme*. The Firm, the Market and the Law. Chicago: UP

**COLEMAN James Samuel** (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge. Harvard University Press.

**COMITE 2009** (2009). *A Presença Francesa no Brasil, de Villegaignon ao século 21*. Sao Paulo. Editora Conteúdo.

**CORDON DO BRASIL.** Cordon electronics. Disponível em: <<http://www.cordongroup.com>>. Acesso em: 30 set 2014

**CROZIER, Michel** (1963) *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris : Editions du Seuil

**CYERT, Richard .M.; MARCH, James.G.** (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

**DALLA COSTA, Armando / DE SOUZA SANTOS Elson Rodrigo** (2011). *Estratégia e negócios das empresas diante da internacionalização*. Editora IBPEX Dialogica

**DEMORGON , Jacques** (2010). *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*, Paris : Economica.

**D'IRIBARNE, Philippe** (1989), *La logique de l'honneur*, Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris : Editions du seuil

**DURKHEIM, Emile (1893)**, *De la division du travail social*. Paris. Edition PUF.

**GEERTZ, Clifford** (1978) The Bazaar Economy : information and search in peasant marketing. *American Economic Review*, v. 68 n. 2 p. 28-32.

**GRANOVETTER, Mark** (1985), *Economic actioun and social structure: the problem of embeddedness*. American jornal of Sociology, vol 91, n°3 p481-510

**GRANOVETTER, Mark** (2000), *Le marché autrement*, Paris: Desclée de Brouwer.

**GRANOVETTER, Mark** (2008), *Sociologie économique*, Paris. Edition du Seuil.

**HOFSTEDE, Geert** (1980) *Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*. Londres : Sage Publications.



**KEESING, Roger** (1981) *Cultural Anthropology : A Contemporary Perspective*, 2ª. Edição. London : Holt, Rinehart and Winston

**LIMAGRAIN**. LG. Disponível em: <<http://www.lgsementes.com.br/empresa>>. Acesso em: 30 set 2014

**LE VELLY, Ronan** (2012) *Sociologie du marché*. Paris Edição: La Découverte.

**GERSICK, Kelin et. Al** (1999). *De geração para geração*. Ciclo de vida das empresas familiares. 2. Ed. São Paulo: Negocio Editora p139-230

**MAUSS, Marcel** (1925). *Essai sur le don; forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Sociologie et Anthropologie, Paris, Ed: PUF, p145 – 273.

**MELINS, Leif** (1992). *Internationalization as a strategy process* Strategic Management Journal (1986-1998); Winter 1992; 13, SPECIAL ISSUE; ABI/INFORM Global pg. 99

**MERKLE, Pierre** (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris Edição: La Découverte.

**MICHELIN**. Michelin.com.br. Disponível em: <<http://www.michelin.com.br>>. Acesso em: 15 ago 2014

**NASCIMENTO MENDONÇA, Mai e BRITO DE LACERDA, Maria Thereza** (2009). *Os franceses no Paraná*. Curitiba. Edição: Aliança Francesa de Curitiba.

**ORTIZ, Renato** (1994). *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense.

**PUTNAM Robert** (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Jornal of Democracy, nº6.

**RENAULT**. Renault Brasil. Disponível em: <<http://www.renault.com.br>>. Acesso em: 30 set 2014

**RHODIA**. Rhodia, Solvay Group. Disponível em: <<http://www.rhodia.com.br>>. Acesso em: 15 ago 2014

**SAFE DEMO.** Safe. Disponível em: <<http://www.safe-industry.com>>. Acesso em: 30 set 2014

**STEINER, Philippe** (2001). *GRANOVETTER Mark, Le marché autrement, les réseaux dans l'économie*. Revue française de sociologie, pp381-383

**STEINER, Philippe** (2011) *La Sociologie Économique*. 4<sup>a</sup>. Edição. Paris : La Découverte

**STEINER, Philippe et VATIN François** (2013) *Traité de Sociologie Économique*. 2<sup>a</sup>. Edição. Paris : PUF (Presse Universitaire de France)

**UBIFRANCE** (2008/2009). *L'essentiel d'un marché*. Edição Ubifrance

**VERGES, Pierre** (1989) Representations sociales de l'économie : une forme de connaissance In : **JOUDELET, Denise** (org.) *Les représentations sociales*. Paris : PUF, p. 407 – 428

**Weber, Florence** (2000), "Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles une ethnographie économique après le grand partage". Dossier Genèse 41, déc, 2000, pp. 85-107

**WILLIAMSON, Oliver .E** (1981). *The economics of organization: The transaction cost approach*. American journal of sociology

**ZUKIN & DIMAGGIO** (1990). *Structures of Capital: the Social Organization of the Economy*. Cambridge UP

## **ANEXOS**

<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>p90</b>
<b>ANEXO 2 - ENTREVISTAS DAS EMPRESAS.....</b>	<b>p93</b>
a. RENAULT DO BRASIL.....	p93
b. SAFE DEMO.....	p104
c. LIMAGRAIN.....	p110
d. CORDON DO BRASIL.....	p116
e. BURGEAP DO BRASIL.....	p120

## **ANEXO 1 - QUESTIONARIO**

As entrevistas serão realizadas com entrevistados francêses.

A maioria das perguntas tem que ser abertas afim de deixar as pessoas se expressar.

Est-ce que vous voulez bien que l'on parle de ce que représente pour vous ....? Você aceita de conversar sobre o que representa para você....?

### **A/ Informations générales / Informações gerais**

1/ Sexe / sexo F/M

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você esta no Brasil? No Paraná?

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?  
Raisonnable / razoável                      Courant / fluente                      bilingue / bilíngue

### **B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**

#### **a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico**

9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?

- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous /  
Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels?

Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Com os clientes / avec les clients?

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnels?

c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nivel de hierarquia?

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho esta visto pelos funcionários brasileiros?

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les types de conflits (greves, revendications salariales...) Como o conflito esta gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens

das empresas brasileiras?

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estima importante?

### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**

21/ Connaissez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?  
(*Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services*)

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas vocês estima sua rede?

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

28/ Est-ce qu'il y a quelquechose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

## ANEXO 2 - ENTREVISTAS DAS EMPRESAS

<b>Renault do Brasil</b>
--------------------------

### A/ Informations générales / Informações gerais

1/ Sexe / sexo F/M –

Masculin

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

61 ans

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

ESSEC – Ecole Supérieure sciences économiques et commerciales.

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você está no Brasil? No Paraná?

21 ans et au Parana 16.

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

Donc moi je suis Renault, on est constructeur automobile.

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

Donc elle est revenue au Brésil par l'intermédiaire d'un importateur en 93 et elle est devenue une filiale Renault en 96 et un constructeur en 98, parcequ'on a eu trois phases quoi, importateur, filiale, constructeur.

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

Aujourd'hui j'ai un ensemble de responsabilités qui sont le juridique, les affaires publiques, euh la responsabilité sociale, la direction des services et un peu de projets.

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?

Raisonnable / razoável                      Courant / fluente                      bilingue / bilíngue

Bilingue non, il y a encore un peu d'accent mais c'est bilíngue.

## **B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**

### a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico

9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?

- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous /  
Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

Non

Oui ça a été un choix stratégique, alors bon, on n'a pas été, on ne s'est pas implanté avec un partenaire brésilien, parceque par nature, un constructeur, enfin il n'y avait pas d'obligation légale au Brésil, comme en Chine par exemple. En Chine si un constructeur veut rentrer il faut qu'il rentre avec un partenaire chinois. Comme on est un constructeur, quant-il y a pas de, ce type de législation, on rentre sans partenariat avec une entreprise locale. Par contre on est rentré avec l'état du Parana dans le capital. Qui était plus un business modèle financier qu'un business modèle affaire, quoi, je dirais pour construire et vendre des voitures, on n'a pas besoin d'être avec un partenaire local.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels?  
Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

Oui alors, quand on a, on va y aller par partie. Quant on a, comme je disais on est rentré par l'importateur donc de fait la période zéro de Renault quand on n'avait pas pris l'importance du Brésil, on était distribué par l'importateur donc euh ce qui est assez courant dans le métier de l'automobile. Ensuite quand on est arrivé à la conclusion que pour être un acteur du marché brésilien faut être un constructeur, on a créé une filiale, pour créer cette filiale on a fait appel à des euh, on a travaillé avec des banques françaises pour mieux comprendre le marché, on était encore à une époque ou on sortait à peine de l'hyperinflation, c'était pas tout à fait evident, au contraire, et puis euh donc on a travaillé avec nos services juridiques et des cabinets juridiques spécialisés euh brésiliens, c'est pas simple de comprendre un peu tout ça, système financier et quand on a travaillé pour la construction de l'usine, oui on a travaillé avec une boîte d'ingénierie, une société d'ingénierie américaine. Parceque Renault n'avait pas fait d'usine depuis, c'était pas forcément l'affaire du Brésil, parceque Renault n'avait pas fait d'usine depuis 20 ans donc on n'avait plus de ressource interne sur ce sujet quoi. Pour dessiner une usine, c'est à dire on avait, parceque ce n'était pas nécessaire, donc dessiner une usine moderne on savait plus le faire quoi. Donc en prenant une société américaine qui savait faire ça, on a récupéré ce qui se faisait de mieux à



l'époque quoi.

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

Ouais alors on va dans l'ordre. Oui c'est un frein, c'est un enfer qui tue le Brésil, et là je vois à nouveau on rentre en période électorale, donc on a le droit à, on a le blablabla habituel des trois reforms, la politique, la fiscale et la, et la reforme du travail. La fiscale elle est fondamentale parceque il y a deux problèmes que l'on connaît bien, le problème du niveau général des impôts, qui est absurde, sur mon métier, sur le prix final d'une voiture au Brésil il y a plus de 40% d'impôts ce qui serait on va dire comparer à la TVA qui est à 17/18% en Europe et 7 ou 8% aux Etats Unis, c'est de la folie furieuse parceque c'est les clients qui paient ça à la fin et il y a un autre sujet qui est bien connu c'est les impôts sur impôts, j'ai jamais vu ça ailleurs, enfin je ne connais pas la fiscalité de tous les pays du monde, mais qui est tragique. Donc en plus, oui donc oui c'est une maladie qui tue la compétitivité brésilienne et même le marché interne c'est clair. Il s'agit pas de payer moins d'impôts, pas forcément, il s'agirait de payer de manière plus claire, plus simple. Je me rappelle toujours on dit, un routier qui sortirait de Belem do Para et qui va jusqu'à Porto Alègre, euh il faudrait qu'il connaisse, je sais plus combien, 150 lois fiscales diferentes à chaque fois qu'il croise une frontière d'état, un truc comme ça. C'est n'importe quoi. La deuxième chose, est ce qu'on beneficie d'aides, oui. Alors d'abord c'est comme d'habitude, je dirais il y a 3 phases quand on arrive au Brésil sur la situation fiscale. Il y a une première phase ou on n'arrête pas de payer des amendes parcequ'on connaît rien. Donc d'un seul coup il y a toujours quelqu'un qui dit, vous avez pas payé l'impôt machin, alors on paie des amendes, c'est terrible, donc on embauche des gens. C'est assez difficile de faire comprendre à la France qu'il faut des services fiscaux avec des dizaines et des dizaines de personnes. Deuxième période ou on commence à comprendre et ou on ne paie plus d'amende. Et puis il y a la troisième période où on commence à comprendre qu'au Brésil, les taxes et les impôts c'est un sport qui peut rapporter de l'argent et on commence à gagner de l'argent avec les impôts. Donc comme le gouvernement arrive à la conclusion qu'il y a trop d'impôts, que ça penalise la compétitivité, il est sans arrêt entrain d'inventer des programmes qui diminuent le poids des impôts. Dans notre domaine ou le dernier programme important qui s'appelle Inovar Auto, bon ben Inovar auto c'est une gigantesque machine, plutot bien d'ailleurs, qui fait que si j'investis dans tel ou tel sujet d'ingénierie d'efficience des moteurs, je vais payer moins d'impôts. Parceque ça serait mieux de baisser les impôts et me laisser décider tout seul, c'est une espèce d'implication dans le business, en plus avec des gens qui comprennent absolument rien au sujet euh et puis le gouvernement change, le ministre il change, enfin c'est infernal. Dans une industrie comme la notre qui a besoin d'une visibilité, donc euh ouais c'est une maladie tragique. On est bien dans une maladie des impôts, d'une fiscalité complexe qui alimente, qui fait bosser des gens, enfin, bon après il faut des gens pour

contrôler et puis euh la machine, c'est la machine, la machine non compétitive s'alimente quoi. C'est terrible, c'est terrible.

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

Ben alors on va diviser, moi ce que je connais, ce que je vois à peu près, le consommateur et le travailliste hein. Je veux dire toute la partie juridique du droit du consommateur, et là mine de rien au Brésil quelque part dans le milieu des années 80, début des années 90, sont apparus les procons, les DC, des choses comme ça, parceque le consommateur n'était pas défendu et ça été un peu violent au départ, je me rappelle moi des commissaires de police qui arrivaient avec des journalistes, des caméras, qui foutaient les menottes à des directeurs d'importateurs pour les emmener en prison, c'était de la folie furieuse, on sortait par les portes du fond. Maintenant c'est stabilisé, on peut dire que ce qui est droit du consommateur, le Brésil en s'inspirant de modele américain est arrivé à quelquechose de correct alors après c'est toujours la quantité, est ce qu'on a les juges, est ce qu'on a les tribunaux qui sont capables de suivre ça. Mais je dirais le droit du consommateur, qui était important, parcequ'on est tous des consommateurs c'est bien amélioré. Bon ça c'est le côté positif. Après il y a un autre côté, c'est le droit du travail. Alors ça on retouche à une autre réforme du Brésil que le Brésil a pas fait, la reforme travailliste, alors là c'est terrible. C'est terrible parcequ'on est dans un système jurídico-politique qui considère que tous les, toutes les entreprises sont des négriers qui exploitent les gens, en dehors des lois, c'est terrible. Et la loi est faite, on travaille sur des lois des années 50, on est sur le code du travail de JK, il y a pas de problème. Alors il faut défendre, il y aura toujours capital travail, ça ça me gêne pas, c'est pas gênant ça mais on est dans un système terrible, euh avec des, n'importe qui peut attaquer l'entreprise, de bonne ou mauvaise foi, euh les autres gens sont d'une lenteur, c'est la machine à pas faire. Moi je vois par exemple les entreprises comme Renault , sont toujours dans les normes, je dis pas qu'on fait pas de bêtises mais on est très attentif à ce genre de chose, j'ai à peu près, l'année dernière, on a eu 1100 audiences de justice du travail simplement sur Sao José dos Pinhais. Il y a des journées j'ai 4 personnes Renault qui sont là pour assister à des audiences, il y a des cabinets d'avocats, de bandits, qui sont vraiment des bandits, qui prennent les gens à la sortie de Renault, un gars à la limite qui a dit qu'il voulait s'en aller et ils disent mais tu veux pas attaquer Renault, ah si t'attaque Renault tu vas gagner 1 million, qu'on va partager, c'est un cabinet dédié, une des maladies du Brésil c'est aussi le nombre d'avocats au mètre carré. Donc par exemple les structures juridiques que l'on a, il faut avoir une structure juridique, c'est terrible, donc le droit du travail est complètement dépassé. Je dis pas de pas aider les travailleurs qui sont exploités, qui sont mal encadrés, c'est pas ça le sujet, le sujet c'est la machine à taper sur les entreprises qui font leur boulot en utilisant un code de travail, une législation du travail complètement dépassée, ça c'est terrible et c'est aussi dans le prix client.

b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Com os clientes / avec les clients?

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

De façon générale nous on a, alors on a eu une première phase, on était des amateurs, Renault n'était même pas une marque européenne. Quand on est arrivé ici c'était assez folklorique, aujourd'hui on va prendre ça dans l'ordre. Les négociations avec les concessionnaires ça se passent bien, les négociations avec les concessionnaires c'est quoi, c'est en général on a des concessionnaires multimarques, on a des contrats qui sont clairement bordés, qui sont complètement encadrés par ce que recommande la FNA Brasil, la relation constructeur / concessionnaire est très très, est très encadrée juridiquement au Brésil quoi.

Avec les fournisseurs, c'est pareil on a des contrats d'achats Renault standards, je dirais que la relation avec les fournisseurs elle va un petit peu avec l'économie quoi. En ce moment on est quand même dans des situations complexes ou les coûts, enfin les dépenses augmentent plus vite que les coûts donc on est dans des phases de négociations difficiles avec les fournisseurs. Ca c'est du, je dirais que c'est un peu du classique. Quand le marché surfe, que j'ai beaucoup de clients qui achètent. Faut voir par exemple, c'est un peu technique mais sur les je sais pas quoi, sur les 8-10 dernières années, l'inflation elle a été sais pas quoi, moi, de, on va dire 10 ans, de 80% et le prix des voitures il a augmenté de 20%, donc on est vraiment, c'est la loi du marché mais tout ça ça reporte sur la réduction des coûts et la relation avec le fournisseur, la relation avec les fournisseurs elle est dans ce genre de marché un petit peu, un petit peu difficile. Mais un des problèmes que l'on a est qu'il y a beaucoup de rotations des cadres chez les fournisseurs, c'est à dire quand je commence à avoir une, quand le marché va bien, euh ben c'est ça, il y a la rotation des personnes est élevée et dès que je suis habitué à un gérant chez un fournisseur, ou un directeur, il change ça complique un peu quoi.

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

Oui, oui. Alors je sais pas si c'est bien.

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnels?

D'une manière générale le contrat n'est pas très important. Pourquoi, parceque le contrat ça supposerait, euh, un contrat c'est pas brésilien par nature, un contrat c'est, on s'est assis, on a analysé, on a émis plein d'hypothèses, on a planifié comment résoudre des problèmes dans le futur, cela ne correspond pas vraiment à la culture locale. Donc il y a un contrat qui encadre et après on dit bon ben il faut qu'on est un deal et après on verra. C'est toujours cette affaire de dire je suis sur le court terme, et puis on verra et comme il y a les relations

on se débrouillera, c'est toute la philosophie "do fechar um negocio a qualquer preço". Qui n'est pas très bon d'ailleurs mais c'est la culture, c'est la culture.

c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

A ça c'est un vrai sujet, c'est que au delà du côté sympa, ouvert, rieur, joyeux, de ce que je connais, on va dire, de São Paulo vers le sud, Minas Gerais c'est un peu comme ça, Rio de Janeiro c'est une autre planète, je ne vais même pas en parler, on est quand même dans des hiérarchies fortes avec des problématiques un peu inquiétantes de soumission à l'autorité surtout quand le marché de l'emploi est un petit peu tendu, donc moi je fais mon boulot, je ne veux pas de problème, si mon chef dit de faire ça je vais faire ça je le fais même chez les jeunes. Même chez les jeunes, ça c'est un problème car ça veut dire que c'est une machine, qu'il faut être organisé. Par exemple dans le sud, il y a des organisations germaniques, quand ça marche, quand le chef donne un ordre bon, correct et positif pour l'entreprise ça avance, s'il dit une bêtise, ça peut arriver, je trouve que les gens ne la ramène pas beaucoup ou alors ils vont le faire après, en off, parcequ'ici les gens s'affrontent pas, terrible, au lieu d'avoir une discussion, ça tient pas ce truc là, on va reparler, on va laisser faire, on va dire c'est pas moi c'est le chef, cette organisation soumission à l'autorité c'est assez étonnant quand même parceque même tous les jeunes là qui débarquent avec les réseaux sociaux et compagnie, ils amènent absolument rien sur ce sujet, c'est la même chose, encore pire d'ailleurs, c'est pas mon sujet c'est pas sur face, ça m'intéresse pas. Alors que la force de l'entreprise c'est de s'assurer que l'on va prendre la bonne décision donc faut en discuter et puis après on applique quoi. Mais cette attitude de dire ok on y va et puis si euh si ça passe pas euh c'est pas mon problème, qui est une attitude portugaise, de culture portugaise, comme j'ai vécu au Portugal, je retrouve ça assez euh c'est assez portugais ce côté là, des régions que je connais, je sais pas comment c'est dans le nordeste mais je vois ça même dans des boîtes dynamiques après c'est pas la peine de me demander comment on fait chez Apple ou Microsoft je sais pas, ces entreprises là je connais pas bien mais sur les entreprises on va dire traditionnelles c'est un sujet quand même.

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

Biensûr que non. C'est assez fantastique, demain veut pas dire demain, demain veut dire un espace de temps futur qui commence demain mais, je sais pas, je sais pas expliquer tout ça, je donne toujours l'exemple, on est vendredi 5h de l'après-midi, j'appelle un collaborateur de grande confiance, je lui dis dit donc le rapport là, qui est vachement importante, tu me le rends quand, Alain y a pas de problème, lundi 9h non mais ok mais tu m'as dit que tu partais à Buenos Aires avec ta copine ce week-end, tu sais qu'il n'est pas fini, oui il dit pas ça pour mentir ou je sais pas quoi, il y a une espèce de philosophie du temps un peu comme en Afrique du nord, il y a une perception du temps. Et

moi je vois le problème numéro 1 qu'on a dans l'industrie, au moins chez Renault c'est de gérer, de gérer les plannings, un vrai, vrai problème. Parceque sinon, y a toujours, non mais ça va le faire, jetinho, on va négocier, c'est terrible, parceque le temps c'est de l'argent donc chaque fois que je décale, chaque fois, que, non mais on devait facturer ces voitures cette semaine, on va les facturer la semaine prochaine, non mais j'ai parlé au commerce, c'est pas grave, non mais c'est pas ça que je te dis, je te dis pourquoi on les a pas facturés parceque ça va faire 5 jours de facturation en moins. Terrible. Mais, mais on peut enseigner, on peut essayer de polluer positivement les esprits en disant, un projet c'est ce qu'on appelle toujours c'est QCD, qualité, coûts, délais et le délai, d'appuyer, moi dans mes fonctions d'affaires publiques on est sans arrêt entrain de gérer des dérives de délais, ça c'est terrible. C'est un vrai sujet ça.

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nivel de hierarquia?

En général je sais pas, nous on s'est bien amélioré sur ça. Ce qu'on fait en com, alors, ce qu'on essaie de faire quand même maintenant c'est d'avoir des communications qui descendent, validaient comité de direction qui descendent vers les geres, vers les, l'encadrement et après l'encadrement s'approprie et redescend vers les équipes. Puis on sait faire ça assez vite, avec des messages, des messages clairs, un des défis aujourd'hui, c'est qu'il y a plus de com interne, com externe, quoi, il n'y a plus de limite, avec les réseaux sociaux, avec internet. Ce qu'on essaie toujours de faire quand même, mais c'est pas toujours évident, c'est de d'informer l'interne, de manière à ce qu'un Renault ne rentre pas chez lui et puis rentre sur internet et découvre qu'on a lancé ou qu'on va lancer un nouveau modèle. L'autre règle qui dépend un peu du patron du moment et des RH, transparence. Euh quand ça va bien ou quand ça va mal. Par exemple aujourd'hui on est dans une situation de crise à cause de la crise économique argentine, du ralentissement du marché brésilien, c'est le bazar, il faut qu'on redescende jusqu'à l'équipe, jusqu'au plus bas niveau, de manière claire et transparente ce qui se passe et ce que ça veut dire en conséquences et quand ça ira mieux on le redira aussi. Donc il faut une machine, euh, une machine de communication avec des moyens et des procédures adaptées aux différents niveaux de l'entreprise. Ça marche, on a par exemple un site intranet dédié aux cadres qu'on va alimenter, quand on parle aux collègues qui sont sur chaîne on, par exemple ce qu'on appelle des 8 pages, on fait des messages assez simples, très management visuel, qui sont près des postes de travail. A la fois pour communiquer, pour aussi transmettre les valeurs, des idées, des projets.

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho esta visto pelos funcionários brasileiros?

Là aussi faudrait qu'on divise ce qu'on appelle MOS et MOD, MOD, main d'œuvre directe, les gars sur chaîne, en gros personne travaille sur une chaîne chez Renault par vocation ou par plaisir. Nous, là on est vraiment dans la relation capital, enfin, capital / travail quoi. Nous on a réussi à obtenir une paix

sociale en payant, enfin le, y a pas de doutes sur ça. Mais sur les autres profiles, contrairement à ce qu'on dit que y a des taux de rotation très élevés, que les gens ne sont pas attachés à leur entreprise. Au moins chez nous mais aussi sur la région de Curitiba, c'est pas tout à fait vrai quand même, il y a une bonne partie des gens qui sont là depuis longtemps et qui sont parce qu'ils aiment ça, parce qu'ils aiment l'entreprise, parce que l'entreprise paye, parce que l'entreprise a un plan santé mais aussi parce qu'ils s'y trouvent bien, qu'ils font des choses intéressantes, que le système de ressources humaines sait reconnaître les meilleurs, sait détecter les talents futurs, il y a tout ça quoi, donc quand on voit que mon collègue a été détecté, qu'il est dans un programme de jeune manager, qu'il a été promu à superviseur, peut-être que ça sera moi le prochain donc tout ça fait que finalement le travail il est, alors sur chaîne un gars il peut être promu à superviser mais c'est plus compliqué quoi. Il y a une relation capital / travail assez traditionnelle quand on est dans la main d'œuvre directe et des choses un petit peu différentes mais je compare pas, c'est deux planètes hein.

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les types de conflits (grèves, revendications salariales...) Como o conflito esta gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

Alors il y a les conflits au quotidien qui sont plutôt mal gérés parce que les gens, je dis pas que c'est bien ce qu'on fait en France hein, ce que fait la culture française mais les gens se disputent pas ici, c'est assez terrible. Donc dans la mesure où les gens se, s'affrontent pas ou quand ils s'affrontent ils mettent ça sur le côté personnel, ce qui est terrible quoi. Il y a un côté, je dirais mes 49% français à la limite, suis pas d'accord, le ton monte, bon ben après on s'arrête et quand on finit on va casser la croûte ensemble, je veux dire, faut couper quoi. C'est assez terrible parce que, ça fait des, je vais accumuler l'énergie négative, je vais plus parler à ce mec là, alala, ça c'est pas bien, ça c'est pas bien.

Sur les conflits, une fois de plus je vais parler de ce que je connais qui est Curitiba, c'est terrible, c'est le syndicat arrête, menace et arrête le constructeur très très vite avec l'appui de, je veux dire, on est 10 mecs à la porte de Renault et on arrête l'usine euh, c'est ce qu'on a vécu pendant des années quoi. L'état fait rien, alors est ce qu'il devrait faire, je sais pas, c'est une grande discussion, la police fait rien, n'importe qui a le droit de m'interdire l'accès à l'usine, y a pas de défense. Il y a toujours en plus quelque chose de très complexe, la dictature militaire elle est pas tellement ancienne au Brésil quand on regarde, 74 – 84 / 86 ok donc ça fait pas si longtemps que ça et de mettre de la police pour libérer un accès en entreprise, on va revoir les images de Lula et l'armée dans l'ABC et c'est pas encore réglé ça, ce problème au niveau de la société quoi. Alors je sais pas si c'est bien ou mal, je dis pas faut mettre l'armée devant l'usine pour libérer l'accès mais il y a une fois de plus comme on parlait tout à l'heure sur le droit du travail, très clairement l'entreprise a toujours tort et l'entreprise devra payer. Et je dirais, les grévistes sont même pas fidèles aux syndicats, ils en ont rien à foutre.

d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens das empresas brasileiras?

Les avantages des entreprises brésiliennes. C'est un peu compliqué hein. Pour moi, alors, plus que des entreprises on va parler des secteurs. Je dirai à part l'agrobusiness que je connais pas très très bien mais qui donne une impression de dynamique, de recherche, hein, de capacité à exporter, de capacité de produire. Alors bon peut-être des fois au détriment de la planète ça je sais pas bien dire. Euh sincèrement le reste y a pas grand avantage, il y a quelques exemples intéressants, on revient toujours avec le sempiternel Embraer. Embraer qui est un lieu d'excellence, qui fait des avions fantastiques mais je sais pas pourquoi, on a l'impression que c'est une espèce d'anomalie mais c'est vraiment de l'excellence dont on peut être fier. Les grandes entreprises de la construction civile, les grands constructeurs et le Brésil sait aussi exporter ça. C'est en général les entreprises qui derrière ont un fondateur, un leader, c'est encore, je pense, des Odebrecht, des acieristes comme des Gerdau, dans le sud on a des entreprises de moteurs électriques euh sinon y a pas de modèle, euh, y a pas de modèle brésilien, le service c'est une cata totale, c'est des copie coller, y a pas de préoccupation du client, les gens vont dire dit donc il est radin mais y a pas grand chose à copier mais la question qui faut se poser derrière, c'est pourquoi ça mais parceque pour être un entrepreneur au Brésil faut quand même être allumer quoi. C'est à dire quand on voit ce que l'état demande en, on va dire sur la partie fiscale, sur la partie paperasse, sur la partie juridique, on peut pas être bon quoi donc le système lui même il ne crée pas les conditions d'une excellence qui pourrait être exportée. J'ai jamais entendu dire, dis donc on va copier le business modèle brésilien. Le seul business modèle brésilien qui est intéressant, c'est le petit commerçant du coin de la rue quoi, qui à la limite sans planification stratégique, sans trop savoir ce qui se passe, ouvre son truc, il fait la moitié légale, la moitié illégale et il survit. Et il crée 3 emplois, 4 emplois, moi j'ai une certaine admiration pour ce petit gars là mais c'est pas ça qui pousse un pays. Les concessionnaires, les concessionnaires, moi j'ai une admiration, les mecs ils mettent, je sais pas comment ils font, je veux dire, Il n'y a pas de business modèle brésilien, c'est pour ça qu'on exporte que dalle, c'est pour ça qu'on n'est pas bon, c'est pour ça qui faut qu'on prie pour que le marché national continue de nous soutenir. Si on avait un business modèle brésilien on devrait être capable d'envahir la planète quoi. Et on a rien. Par contre moi suis là depuis 20 ans et par exemple un truc qui m'avait marqué, le marché du jouet, il n'y a plus d'industrie du jouet au Brésil, c'est un pays où il y a des millions d'enfants, comment on arrive à ce que 95% des jouets distribués au Brésil viennent de Chine, il n'y a pas que le prix je veux dire. Mais à contrario pour être un entrepreneur, un industriel, un business man, il faut quand même être courageux ici.

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estima importante?

Ici il y a cette capacité à oser quand même, ça c'est important. Moi je me rappelle quand on était encore dans la transition inflation / plan real, les mecs ils montaient des business impressionnants, ça passait pas. Donc il y a cette capacité à oser, il y a la capacité à se relever. Qui est quelquechose aussi parceque, je sais pas quoi, la monnaie dévisse, bon ben euh, les gens, les entreprises ferment et ils repartent, ça c'est assez impressionnant quoi. Mais c'est ce qui faut pour survivre, ça revient avec la question d'avant, c'est à dire si j'ai pas de capacité à oser, capacité à me relever, vu le merdier dans lequel je suis, personne ferait rien quoi. Donc ça c'est important ouais.

### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**

21/ Connaissiez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

Non

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?  
(Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services)

Importateur, c'était mon importateur, c'était une grande école parcequ'on passait d'une multinationale à une société, à un groupe fondé par un, par une personne physique quoi. C'est là que j'ai appris pas mal de chose.

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

Dans le cas de Renault, il y avait le réseau des concessionnaires et puis, il y a plusieurs réseaux, après il y a eu le réseau des collègues, je dirais, c'est un petit peu particulier, j'étais, je suis encore, un gringo qui arrivait et comme il y a cette capacité des brésiliens à accueillir les gens, à inviter, ils sont à la fois curieux de toi et en même temps ils veulent t'intégrer donc. Et par le business c'était, je dirais, ça dépend un peu des styles de vie, moi je sortais pas mal et quand on sort, on rencontre des gens et puis après on se rencontre, un peu dans l'informel quoi et puis après plus tard par la Chambre de Commerce France-Brésil mais c'est quand même déjà beaucoup plus tard.

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas você estima sua rede?

Aujourd'hui, mon réseau, un réseau c'est quelqu'un que je peux appeler et qui va m'aider ou qui peut m'appeler et que je vais aider, bon après on peut revenir sur le concept d'aider où quelquechose comme ça. Pas énorme hein, 50 personnes.

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?



Je dirais aujourd'hui j'ai une dizaine de gens qui sont dans des planètes on va dire gouvernement quoi, gouvernement et politique, au sens noble, des gens qui travaillent dans des gouvernements et puis je dirais une quinzaine qui seraient dans des associations, fédération des industries, ANFAVEA qui est l'association des constructeurs, des choses comme ça quoi et puis le reste c'est des personnes physiques que j'ai rencontré qui sont des consultants, des entrepreneurs, des gens qui travaillent dans d'autres entreprises multinationales. C'est une bonne question ça.

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

On peut dire quasi permanente, pas avec les mêmes ça tourne, cela vient peut-être un petit peu de mon, du fait que je suis responsable des affaires publiques de l'entreprise, ça m'amène à être en contacts fréquents avec les gens des mairies, avec les gens du gouvernement. C'est quasi permanente, ça fait partie du travail, il y a des gens avec qui on commence à avoir une relation par le travail, et finalement on rentre dans le réseau après donc. A Brasília il y a des gens que j'ai déjà vu 7/8 fois, 10 fois qui finalement ouais sont dans le réseau maintenant. C'est à dire que si je connais bien quelqu'un du DENATRAN quand j'aurai un problème, je vais l'appeler, je vais lui demander qu'est ce que je peux faire, quelque chose comme ça

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

Moyen plus. Pourquoi moyen plus, parce que les gens répondent toujours au téléphone, disent toujours qu'ils vont le faire, disent toujours qu'ils vont s'engager et 50% du temps ils ne le font pas. Alors si on leur demande comment je suis moi, ils vont sûrement répondre la même chose. Parce que des fois les questions sont tellement décoiffantes que c'est un petit peu difficile 'ye répondre.

28/ Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

Non, si, il y a quelque chose que je dis toujours, c'est quand même un pays ou, j'ai trainé un petit peu quand même, j'ai jamais vu un pays aussi compliqué pour être ce qu'on appelle gestor, alors en français on dirait un cadre, j'aime bien le mot gestor moi en brésilien, parce qu'il y a ce côté de gérer, gérer les équipes c'est très très très compliqué parce que il faut être multifacettes. Alors ça vient aussi avec l'âge, par exemple Renault là on a un âge moyen 31 ans, là tu vois tu regardes là, il y a des gens qui ont de 18 ans à 50 ans, il faut être chef, chef traditionnel, il faut être le coach, il faut être le prof, il faut être le grand frère, il faut être le copain, c'est, c'est, il faut aimer ça, moi j'aime, j'adore mais c'est quand même pas toujours évident. En France, en Angleterre où j'ai trainé, c'est assez différent, c'est beaucoup plus simple, on a une relation qui va être manager équipe, assez simple, bon c'est jamais simple de piloter des équipes mais on va dire moins complexe.

<b>Safe Demo</b>
------------------

**A/ Informations générales / Informações gerais**

1/ Sexe / sexo F/M

Masculin

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

42 ans

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

J'ai un Bac +3 en plasturgie

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você esta no Brasil? No Paraná?

1 an ½ au Brésil et au Parana

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

Injection plastique

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

Création de la société c'est janvier 2012, et le début de l'activité, vraiment fabrication c'est juin 2013.

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

Directeur général

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?

Raisonnable / razoável

Courant / fluente

bilingue / bilíngue

Bilingue

**B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?

- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous /

Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

Non

Choix stratégique. Cela fait 3 ans que je travaille pour cette société, j'ai été embauché pour monter cette filiale, parceque je connaissais le Brésil, le plastique.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels? Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

Oui. Un avocat et puis euh Emilie Dely qui est la consule honoraire de France qui faisait partie de la société Demo il y a très longtemps. Qui a une société de consulting pour aider les sociétés françaises.

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

C'est complexe.

Non aucune aide. Non.

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

Adaptées.

#### b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Com os clientes / avec les clients?

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

Les clientes de toutes façon c'est nos clients historiques, Demo est leader mondial dans la fabrication de ce qu'on appelle les couvercles d'air bag, donc la partie plastique, donc on est venu ici parceque la loi brésilienne impose depuis janvier 2014 d'avoir 2 airbags par véhicule. Et donc nos clients historiques sont sur le Brésil et donc les relations elles sont normales par rapport à ce qu'on connaît.

Les fournisseurs locaux, ben voila on démarre petit à petit selon les besoins, ça reste assez normal sauf que effectivement les relations sont un peu diferentes parceque les sociétés brésiennes pensent que les sociétés, enfin c'est pas qu'elles pensent, c'est qu'elles essaient de profiter des multinationales et des sociétés étrangères pour faire passer des prix qui sont absurdes. C'est limite du vol des fois. J'ai un fournisseur en une demie heure il m'a divisé son prix par 3. Je lui ai dit dit donc tu te fous de moi et puis voila, donc il y a des relations qui sont assez particulières avec

les fournisseurs locaux.

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

De toute façon il faut négocier, quoi qu'il arrive. Il y a jamais un prix . Oui si ils le sont, de toute façon après avec la concurrence, vous finissez par arriver au prix du marché.

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnels?

Bon ça reste un pays latin, le plus latin des latins, effectivement dans la négo il y a ce côté très convivial mais à la fin faut pas rêver cela reste quand même du business. C'est un peu difficile ça pour les européens, cette relation parceque c'est tout de suite très très convivial.

#### c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

Vous êtes le seul brésilien, non j'ai amené une grosse partie du staf. Pour l'instant on est 12 dont 6 brésiliens et 6 européens car il y a un portugais qui est venu du Portugal et le reste c'est des français.

Non, je pense qu'il n'y a pas une très grosse différence avec ce qui se fait en France la seule chose c'est qu'ici on sent que le management doit être un peu plus familial, on sent que les gens ont besoin qu'on s'occupe un peu plus d'eux. Plus paternaliste. Même si dans des Pmes françaises on peut rencontrer aussi ce type de, d'attitude, ils ont vraiment besoin que l'on s'occupe d'eux, que l'on fasse attention à eux, qu'on leur explique. Dans l'ensemble ils ont besoin d'être cadré sur une activité sinon de toute façon cela rentre tout de suite dans des négociations salariales, dès qu'ils font plusieurs choses, ils estiment qu'ils font un double travail et du coup qu'ils méritent plus en salaire. Donc je les sens quand même un peu moins flexibles que les européens.

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

Non

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nivel de hierarquia?

Pour l'instant j'ai une organisation qui est assez plate donc mais on restera dans des schéma standards avec des responsables de services et en dessous j'aurai des chefs d'équipes, des leaders d'équipes, ça reste assez flat. On arrivera maximum à 150 personnes et je continuerai moi à avoir malgré tout des

contacts avec tout le monde.

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho esta visto pelos funcionários brasileiros?

C'est pas terrible, ils n'ont pas vraiment la même vision du travail, de l'implication dans une société et pourtant ils ont une expression qui est très forte ici c'est "porter la chemise de la société". De toute façon quand vous voyez le turn over qu'il y a au Brésil, l'implication dans l'entreprise n'est pas, pour cinquante reais ils vont travailler ailleurs.

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les types de conflits (greves, revendications salariales...) Como o conflito esta gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

Bah les conflits avec les salariés, moi ils m'ont fait une grève la semaine dernière déjà avec des revendications salariales. Après avec les entreprises, les 5 brésiliens, les 5 opérateurs, donc ils ont voulu négocier, ils m'ont fait une liste, on a répondu sur certaine chose, je leur ai dit que mercredi je leur répondrai sur tous les points. Je suis rentré dans mon bureau, ils sont tous partis sans prévenir, sans rien et il y en a 3 qui sont pas revenus le lendemain matin, ça à l'air assez normal ici. Il y en a 2 qui sont revenus, de toute façon on peut pas les licencier pour faute grave ou abandon de poste, ils peuvent rester chez eux pour 15 jours, ils reviennent après, on peut pas les licencier pour abandon de poste.

d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens das empresas brasileiras?

J'ai un peu de mal à en trouver. On a peut-être encore ici une marge de manoeuvre, mais là c'est plus dans la stratégie de l'entreprise, on a encore une marge de manoeuvre en terme de prix ici et de marge, comme la concurrence n'est pas encore très forte, parceque le niveau technique du Brésil est encore en retard, on a des sociétés étrangères qui ont des technologies, on a encore des possibilités d'avoir des marges importantes qu'on a plus en Europe.

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estima importante?

De toute façon c'est indispensable, le turn-over est tellement important au Brésil que si vous n'avez pas une bonne structure, une bonne démarche d'entreprise avec des avantages, avec du confort, vous allez perdre tous vos employés. Vous passez beaucoup de temps à les former, perdre beaucoup d'argent. C'est vraiment quelque chose de très importante ici. C'est beaucoup plus difficile de les fidéliser que ce qu'on a l'habitude en France. Il y a plein

d'éléments et puis de toute façon il y a tellement d'offres. L'offre et la demande, il y a tellement d'offres ici que c'est difficile de garder les gens.

### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**

21/ Connaissiez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

Oui

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?

(Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services)

Ben avec le loueur du bâtiment et puis après les avocats. Emilie c'est la première personne.

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

On a ces deux clients historiques mais j'ai embauché un commercial qui recherche d'autres clients dans notre activité. On reste dans une activité très technique donc nous nos potentiels clients on les connaît déjà. Après les fournisseurs, non les fournisseurs ça s'est fait petit à petit, au début tout ce qui est énergie, l'air, le gaz, électricité, ben euh, la famille qui est le propriétaire du condomínio industriel avait pleins de contacts puisqu'ils ont l'activité donc ils m'ont orienté vers des fournisseurs, puis après tout le reste du fournisseur c'est des matériaux informatiques, bureautiques, tout ça ça se recherche petit à petit et c'est pas primordial. Mes deux gros fournisseurs de matière premières et peintures, qui sont les matières pour la fabrication, c'est pareil c'est des fournisseurs historiques. La matière plastique elle vient de France, elle est importée, parcequ'elle n'existe pas ici et la peinture pour peindre les airbags vient des US. Parceque voila c'ets des fournisseurs agréés et y a pas de locaux.

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas você estima sua rede?

Ca comprends quoi clients, fournisseurs?

Clients, fournisseurs, tout ce qui comprend l'activité de la société même des institutionnels s'il y en a.

Vous parlez de quoi, personne physique, un client c'est une personne? Ou c'est la taille de la société?

Non non c'est une personne. C'est un lien.

Ca dépasse pas une trentaine, une trentaine, trente quarante.

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?

Clients, fournisseurs, et puis après toute la partie administrative, avocat, comptable.

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

Ca dépend lesquels. Avec les clients c'est tous les jours, avec les fournisseurs c'est une fois par semaine, une ou deux fois par mois, après toute la partie administrative, comptable, avocat ce n'est pas très régulier.

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

Dans l'ensemble ils sont satisfaisants. Au fur et à mesure vous éliminez ceux qui vont pas. Surtout des fournisseurs.

28/ Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

Non la seule chose c'est que effectivement c'est très long, est ce que l'année 2014 est encore plus atypique, oui elle l'est avec la coupe du monde mais malgré tout c'est un pays qui avance doucement. Tout est lent. Le développement des business est long, dans l'automobile ça reste quelque chose d'assez long aussi mais sur d'autres clients que nos clients historiques, j'ai des contacts depuis 6 mois pour des projets importants et ça se débloque pas. Ils ont du mal à prendre des décisions. Parce que les brésiliens à leur niveau n'ont pas les capacités de décider, ils font que ça remonte et donc c'est long. Et puis je pense qu'ils veulent faire plein de chose mais qu'ils n'ont pas encore capables parce qu'ils ont peur de prendre certaines décisions. Ils sont pas dans la stratégie donc c'est encore une relation assez opportuniste, et puis après hop ça non ça s'est mieux et puis du coup il y a rien qui sort. J'ai plusieurs clients comme ça, on sentait qu'au début il y avait une euphorie et puis après plus rien.

<b>Limagrain</b>
------------------

**A/ Informations générales / Informações gerais**

1/ Sexe / sexo F/M

Masculin

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

61 ans, 62

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

Ingénieur, centrale Mines et un DEA de gestion des marches à terme, des marchés financiers.

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você esta no Brasil? No Paraná?

Presque 2 ans. Pareil.

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

Semences

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

La première fois 1978 puis après on est parti de 86 à 2000 pour revenir en 2009.

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

J'en ai 3. Le premier c'est que je suis responsable de l'activité, le deuxième je suis responsable industriel de la partie pâtisserie et puis le troisième je suis conseiller sur la partie industriel et semences.

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?

Raisonné / razoável Courant / fluente bilingue / bilíngue

Non faible. Parcequ'ici on parle français et anglais. A l'usine de gâteau il y a la moitié qui parle bien français et la moitié qui parle bien anglais. Par contre à l'usine de semences personnes parlent anglais.

**B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico



9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?

Oui

- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous /  
Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

Bien au début, et très mal maintenant. On se comprend pas, il a pas compris que nous nos objectifs c'est pas de faire de la marge, au début on s'en fout complètement, on veut développer le marché, ils veulent faire de l'argent. Ils s'attendaient à recevoir des dividendes et on leur demandent des augmentations de capitaux. On ne se comprend pas. Il est déjà sorti des semences. On a du mal avec cette partie, c'est culturel ça.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels?  
Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

Oui. Après sur le dossier de Jaquet, un ingénieur français, un ingénieur brésilien.

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

Ben c'est une réalité, c'est incompréhensible, personne n'est capable de vous répondre. On a un comptable extérieur, mais quand on lui pose une question simple il n'est pas capable de répondre.

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

Elles sont trop importantes.

b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Com os clientes / avec les clients?

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

Avec le partenaire, il est exclu maintenant.

Avec les fournisseurs, pas mal, on a réussi à trouver des gens bien. On a

selectionné des sociétés compétentes techniquement mais quand même on se comprend pas toujours, culturellement très différents. Sur des aspects de temps, non c'est le temps, on n'a pas la même relation au temps.

Avec les clients, les relations sont, d'abord la grande distribution française est quand même majoritaire ici donc c'est des relations comme en France. Il y a une bonne intergénération internationale de la France. Et sur les plus petits clients brésiliens, ça va pas trop mal.

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

Oui et non. Négociations de prix ils ont l'habitude de faire, il y a toujours une marge mais négociations, on va dire capacités à comprendre techniquement tout ça ils sont très très très en retard, c'est ce qu'on dit, si vous ouvrez les frontières au Brésil l'industrie elle est morte. Balayée. Alors je sais pas s'ils en sont conscients mais ils ont 20 ans de retard sur l'ingénierie la plus simple. Le dernier truc très technique qu'on a fait c'est tous les plans des normes. On a pris un cabinet d'ingénierie brésilien pour nous aider et en fait il nous sert que dans le relationnel avec nos fournisseurs brésiliens. Il nous aide dans le relationnel parcequ'on a un décalage quand on dit qu'on veut la machine dans 3 mois, telle date, tel truc, ils nous disent oui mais on a un mal fou, c'est 6 mois et lui il nous aide dans le relationnel. Il appelle le président de la société, le directeur. Il est incapable d'aider techniquement, il a 4, 5 ingénieurs mais il est incapable.

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnelles?

Signer un contrat.

c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

Comme dans la société, on est encore au temps des seigneurs. Il faut remonter tout le temps au Président / propriétaire pour régler les problèmes.

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

Non

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nível de hierarquia?

Ils répondent, dès qu'ils ont un problème, ils répondent plus. Ils essaient pas de résoudre le problème, dès qu'il y a une difficulté, ils aiment pas le conflit, ils

aiment pas la difficulté. Donc dès qu'il y a une difficulté, ils disparaissent. Et puis ils aiment pas dire qu'ils ont des difficultés, qu'ils ont un problème, qu'ils savent pas faire. Ben ils nous trouvent arrogants aussi du coup.

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho esta visto pelos funcionários brasileiros?

Le travail s'est très différent de la France, c'est un milieu ou on doit être bien, l'ambiance de travail est plus importante pour eux, il n'y a pas de jugement de valeur, que le fond du travail, alors ça a des avantages beaucoup et des inconvénients. Il faudrait qu'on sache faire les deux. Ce qu'ils aiment bien si je vais à Guarapuava c'est déjeuner tous ensemble, si je reste 2 jours on dine tous ensemble. Mais c'est bien. Mais nous français on a un peu de mal.

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les types de conflits (greves, revendications salariales...) Como o conflito esta gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

Par l'échappement, par la fuite. On a dit à quelqu'un, on etait pas trop contente, son travail était, en 48h il etait parti, on lui a dit et il est parti.

On a une super equipe. Par contre on a, des, vraiment, des gens bien, enthousiasmes, volontaires, ils ont de supers qualités les brésiliens, donc c'est un mélange. Dans l'usine, les 40 qu'on a embauché, ils sont supers les gens. Gentils, volontaires, ils veulent apprendre. Ils manquent de base technique, ils manquent de méthode. Je les oblige à faire des trucs, ils le font une fois puis après ils le font jamais. On a un chantier qui est difficile depuis le début, je les oblige à faire ça et puis quand ils ont fait il doit changer de couleur, ben vous voyez on est , ils ont fait le 18, ils ont mis ça bien, ils ont dit que c'était fait d'accord mais ensuite ça suit pas quoi. J'ai le même problème partout parceque pour suivre des chantiers je les oblige à et j'ai le même problème sur l'autre usine, pire. Non mais le responsable il l'a fait une fois, même lui qui est vachement bien, c'est vraiment un type bien, il m'a fait ça et après je lui dit ce soir je le veux à jour, ça il a un petit peu de mal.

#### d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens das empresas brasileiras?

C'est l'enthousiame, ils ont peur de rien, ils sont toujours ouverts pour faire des projets, ils pleurnichent pas comme des français. Il y a quand même une sacrée différence de dynamisme.

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estima importante?

Développer une vision, avoir un esprit de synthèse, et puis être un leader d'équipe.

### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**

21/ Connaissiez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

Non

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?

*(Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services)*

je suis arrivée 2 ans après le début de l'équipe Limagrain, il y avait une équipe qui était plutôt espagnole au début avant d'être française. Parcequ'en fait le projet il est Amérique du Sud. Au début l'équipe était plutôt espagnole, basée à Buenos Aires et on s'est installé au Brésil.

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

Mal. Non mais ça c'est de notre faute parceque on hésite toujours entre l'installation ici et l'installation à Rio, par exemple on s'est inscrit à la chambre de commerce de Rio et pas celle du Paraná quoi. Donc on est un peu coupé de ce côté là. Les cadres sont installés à Rio, pour l'entreprise il n'y a rien de mieux, c'est le cadre de vie des gens, les français veulent aller à Rio. Les dirigeants vont être des français pour 5 à 10 ans avant de passer à des brésiliens. Après on a un pas trop mauvais réseau technique finalement dans le coin, Paraná, São Paulo. Le réseau politique est aussi ici à cause du partenaire, c'est le seul rôle qu'il a gardé, qu'il a toujours eu d'ailleurs. C'est surtout ce rôle qu'il a eu.

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas você estima sua rede?

Un réseau au sens français. En France je faisais partie de l'APM, c'est un groupement d'entrepreneurs géré par le MEDEF qui est un réseau extrêmement puissant. C'était que des dirigeants ou des numéros deux d'entreprises, moitié salariés, moitié propriétaires et c'est un réseau de formation, de cooptation, c'est à dire qu'on a une journée de formation par mois, c'est un groupe de vingt et on se coopte, donc c'est un réseau extrêmement solide, j'ai pas retrouvé ça ici. Et puis le deuxième souci c'est que moi j'ai un contrat de trois ans donc c'est impossible de faire un réseau.

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?

Un peu tout, on a quelques députés fédéraux, quelques députés locaux, un ou deux maires, le gouverneur, on a un petit réseau quand même. On est très lié au parti politique de notre partenaire. Il n'aime pas sortir de son parti.

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

Grande au début, pratiquement toutes les semaines on rencontrait quelqu'un politique; les maires, députés, maintenant ça rapporte rien, enfin si au brésilien ça rapporte mais nous dans notre mentalité c'est pas efficace, enfin c'est pas efficace, sur la partie semence et sur la partie Jacquet on n'a plus besoin. C'est classique, il faut aller voir le maire de Guarapuava, à notre usine de goiana on va voir le maire, il y a des choses à faire, des contacts à entretenir, cela se passe plutôt bien, mais ce n'est pas plus qu'en France. Par contre sur le dossier Biolice c'est infernal. Parceque c'est un dossier proche des politiques.

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

Ils sont basés sur la corruption, ça m'intéresse pas.

28/ Est-ce qu'il y a quelquechose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

Non je pense que le Brésil, il a beaucoup, beaucoup de potentiel mais il faut qu'il change sa classe politique, S'il y arrive pas, ce qui est probable, ils auront du mal.

<b>Cordon do Brasil</b>
-------------------------

**A/ Informations générales / Informações gerais**

1/ Sexe / sexo F/M

Masculin

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

49

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

Ingénieur des mines

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você esta no Brasil? No Paraná?

Depuis 2003, 11, 12 ans

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

Réparation matériel électronique

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

2013, un an et demi

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

Directeur Exécutif

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?

Raisonnable / razoável

Courant / fluente

bilingue / bilíngue

Bilingue

**B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous /  
Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

Non. Nous sommes venus avec Singecom et GVT. Avec des clients et des fournisseurs déjà identifiés.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels? Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

Comptable et la consul, Emilie Dely, administrateur de l'entreprise.

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

Totalement d'accord. Vous demandez à 3 comptables, vous avez 3 versions différentes.

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

On complique tout ça, comme ça, beaucoup de gens se graisse la patte. Beaucoup de bureaucratie avec une valeur ajoutée nulle.

#### b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Com os clientes / avec les clients?

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

On travaille avec un fournisseur qui est compétent

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

Non. Mais toujours à l'amiable, ils savent où ils vont.

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnels?

50/50

#### c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

Très forte malgré les apparences que non. Mais chacun reste à sa place

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

Non, il faut laisser le temps au temps

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nível de hierarquia?

Hiérarchie forte mais sans formalisme. Tout le monde parle avec tout le monde mais tous à sa place sinon on vous le fait vite comprendre. Compétition rude, beaucoup de jalousie, d'incertitude et d'hyprocrisie.

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho está visto pelos funcionários brasileiros?

Travailleurs mais c'est un peu laborieux par manque d'organisation. Trop de dispersions car le temps n'a pas de prix.

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les types de conflits (grèves, revendications salariales...) Como o conflito está gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

Il faut l'éviter, oeil pour oeil, dent pour dent. Consensus mou, jamais tranché car le temps dilue tout.

d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens das empresas brasileiras?

Pas de modèle, un milieu pas très rigoureux qui paraît plus souple. Les entreprises ne croient pas en l'état, c'est un problème.

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estimam importante?

Le sens de la parole

### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**



21/ Connaissez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

Oui

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?  
(*Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services*)

Equipe Legrand brésilienne

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

Je n'avais pas de réseau au départ, c'est fait au fil de l'eau, très volatile car ils sont très intéressés.

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas você estima sua rede?

Vingt

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?

Un peu de tout, politique, entreprise, amis

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

Mensuelle

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

C'est des gens que l'on choisit, elle est bonne sinon cela ne serait pas du réseau

28/ Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

La vie devient chère, ce n'est plus un pays low-cost et les infrastructures sont un problème.

<b>Burgeap do Brasil</b>
--------------------------

**A/ Informations générales / Informações gerais**

1/ Sexe / sexo F/M  
Féminin

2/ Quel est votre âge? Qual é sua idade?

42 ans et demi

3/ Quelle est votre formation ? Qual é sua capacitação?

J'ai un Bac+5, un DESS en ingénierie de l'eau, mesures et méthodes hydrologiques.

4/ Depuis combien de temps êtes-vous au Brésil? Au Paraná? Faz quanto tempo que você esta no Brasil? No Paraná?

2 ans au Brésil et 2 ans au Parana.

5/ Quelle est l'activité de votre entreprise? Qual é a atividade da sua empresa?

Bureau d'étude en environnement

6/ A quelle date s'est-elle implantée au Brésil? Dans le Paraná? Qual é a data de implantação dessa empresa no Brasil?

De 2010 à 2012

L'entreprise a réalisé un FASEP à Florianopolis sur la gestion des ordures ménagères dans l'état de Santa Catarina en 2006 - 2007 qui a duré 1 an et demi. Elle aurait du créer l'agence à ce moment.

7/ Quel poste occupez-vous? Qual é seu cargo atual na empresa?

Directrice de la structure

8/ Quel est votre niveau de brésilien? Como você considera seu nível de português?

Raisonné / razoável

Courant / fluente

bilingue / bilíngue

Raisonné

**B/ Etdues des dispositifs / Estudos dos dispositivos**

a/ Dispositif juridique / Dispositivo jurídico

9/ L'entreprise a-t-elle été implantée en partenariat avec une entreprise brésilienne?  
A empresa foi desenvolvida com um parceiro brasileiro?

Oui

- Si la réponse est oui, comment s'est passée cette relation? Racontez-nous / Caso sim: como foi essa relação? Conte a historia.

Mal. En dessous de tout, ils n'ont pas du tout répondu à leurs fonctions qui étaient la création de la société, ils étaient chargés d'aider à créer la société, à démarcher les clients, à m'accueillir physiquement. Moi je devais assurer le soutien technique, faire le lien entre les brésiliens et les français. Identifier les ingénieurs pour les former techniquement à notre culture, ma mission était de 2 ans, une fois partie la société devait pouvoir survivre et maintenir le lien avec la société mère.

La relation s'est passée plutôt très mal, car les brésiliens ont joué le jeu de l'hébergement physique mais n'ont rien fait pour la partie administrative, ont aidé à l'ouverture de la société juste et ont été totalement absent sur la partie commerciale.

- Si la réponse est non, travailler sans partenaire –t-il été un choix stratégique? / Caso não: não ter parceiro foi uma escolha? Expliquez- nous.

10/ Avez-vous travaillé avec des tiers pour l'implantation de l'entreprise? Lesquels? Para a implantação administrativa você trabalhou com terceiros? Os quais?

Oui les premiers tiers n'étaient pas les bons (identifié par le partenaire), par exemple j'ai eu mon visa en 7 mois et demi en toute illégalité. Ensuite nous avons pris un bon avocat et comptable et des commerciaux en free-lance.'

11/ La fiscalité brésilienne a souvent été citée comme un frein au développement des entreprises, qu'en pensez vous? Se fala muito da fiscalidade brasileira como um freio ao desenvolvimento das empresas, o que você acha? Imposto (valor total) e imposto (complexidade / variedade). Avez-vous reçu des deductions fiscales de la part de l'état ou de la municipalité?

Complexe mais pas insurmontable, tout était délégué au comptable.

12/ Les relations juridiques sont-elles trop formelles, trop informelles ou adaptées selon vous? / As relações jurídicas são muito formais, muito informais ou boas ?

C'est indispensable, beaucoup plus formelles qu'en France. Nous aurions du prendre un avocat spécifique pour défendre les intérêts de Burgeap face au partenaire.

b/ Dispositif commercial / Dispositivo comercial

13/ Comment se déroulent les négociations commerciales? Como acontecem as negociações comerciais?

Com o parceiro / avec le partenaire?

Mal, n'a pas joué le jeu, ne respecte pas leurs engagements

Com os clientes / avec les clients?

Bien, même avec un portugais pas terrible, les clients étaient plutôt séduits par la France qui fait effet au départ.

Com os fornecedores / avec les fournisseurs

Bien, ils m'ont même offert du champagne

a/Considérez-vous les brésiliens flexibles dans les négociations? Você acha os brasileiros flexíveis nas negociações?

Corruptible oui mais flexible pas spécialement

b/ Pensez-vous que pour eux il est plus importante de signer un contrat ou de renforcer les relations personnels?

Signer un contrat. Même s'ils donnent l'impression du contraire, ils sont assez mercantile, on est là pour bosser.

c/ Dispositif organisationnel / dispositivo organizacional

14/ Comment percevez-vous la hiérarchie dans les entreprises brésiliennes? / Como você percebe a hierarquia nas empresas brasileiras?

Assez mal. Il y a un mépris vers le niveau le plus bas. Il n'y a pas de reconnaissance du travail, il n'y a pas de reconnaissance de l'individu même si à des moments les barrières se brisent (churrasco..).

15/ La notion de temps et de délai est-elle la même qu'en France? / Como é percebido a noção de tempo / prazo?

Absolument pas

16/Comment se passe la communication? Quel est le niveau de hiérarchie? Qui communique avec qui? / Como você acha que acontece a comunicação? De quem para quem? Nivel de hierarquia?

En réunion et par mail, elle est surtout informelle.

17/ Comment estimez-vous que la valeur travail est considérée par les salariés brésiliens? / Como o valor trabalho está visto pelos funcionários brasileiros?

Le fait de pointer. Il y a une conscience toute relative à l'importance de la qualité de leur boulot, il s'emmerde au boulot, besoin de regarder la montre pour savoir quand rentrer, quand sortir, ils sont moins impliqués ce qui n'est pas plus mal car ils sont impliqués sans se mettre dans des états pas possible. En France les gens sont agrippés à leur boulot. Au Brésil le travail est justement remis à sa place car il y a une vie derrière.

18/ Comment le conflit est-il géré dans les entreprises brésiliennes? Quels sont les

types de conflits (grèves, revendications salariales...) Como o conflito esta gerenciado dentro das empresas brasileiras? Qual tipo de conflito? Greve? Reivindicações salariais?

Le conflit est que dans un sens, le grand chef peut hurler mais dans l'autre sens c'est pas pareil. Personne ne fait de remarque au chef, le chef ne suporte pas l'autorité, le conflit. La greve, les revendications ils s'en foutent car ils ne sont pas engagés pour défendre des droits car derrière il y a la légèreté.

#### d/ Dispositif cognitif / dispositivo cognitivo

19/ Quelles sont les avantages des entreprises brésiliennes / quais são as vantagens das empresas brasileiras?

J'ai pas vu trop d'avantages.

Le côté festif entretenu par les chefs, qui peut jouer le rôle de souder une equipe et rendre plus maléable. Salariés décomplexés par rapport à la valeur travail, ils sont plus cool, plus sereins au boulot les brésiliens. Ah si, toujours la femme de ménage qui s'occupe de toi comme une mère. Ils ont plus les coudées franches pour se lancer dans des projets, donc plus innovants, plus entrepreneuriale et ils ont 1000 projets en même temps, suivent plusieurs lièvres en même temps.

20/ quels sont les éléments de la culture entrepreneuriale que vous estimez importants? Quais são os elementos da cultura empresarial que vocês estima importante?

Capacité d'écoute qui permet d'identifier les bonnes idées. Capacité de travail en equipe, à plusieurs on est plus fort. Capacité d'innovation. Laisser une grande place à l'innovation quitte à subir des échecs. Capacité à maîtriser l'aspect financier car c'est le nerf de la guerre.

#### **C/ Etudes des réseaux / Estudos das redes**

21/ Connaissiez-vous quelqu'un au Brésil avant de venir ? Você conhecia alguém antes de vir no Brasil? Quem?

Non

22/ Avec qui avez vous eu vos premiers contacts professionnels? Com quem foram os seus primeiros contatos profissionais?

(Sous-traitant / Fournisseur / Client / Services)

Avec des partenaires potentiels

23/ Comment votre réseau s'est-il développé? / Como foi desenvolvido a rede de você?

Avec beaucoup de souffrance car le partenaire ne jouait pas le jeu du réseau. Identification de commerciaux en free-lance, par le biais de sociétés françaises qui ont joué le jeu de nous accompagner.

24/ A combien de personnes estimez-vous votre réseau? A quantas pessoas você estima sua rede?

Trente

25/ Qui sont ces personnes? Politiques, personnes du gouvernement, des municipalités, entrepreneurs? Quem são essas pessoas: políticas, empresários, pessoa do governo, das municipalidades?

Politiques, entrepreneurs, responsables environnement, directeur achat, responsable des services publics

26/ Quelles est la fréquence de ces contacts? Qual é a frequência desses contatos?

Quotidienne

27/ Comment estimez-vous la qualité de ces contacts? Como é a qualidade desses contatos?

Globalement plutôt assez bien. Comme on ne travaille pas 24 heures sur 24, des relations très amicales, très vite. La chaleur brésilienne n'est pas loin de la qualité des contacts. Plutôt plaisantes sauf avec les politiques qui sont plus difficiles à atteindre et plus dans la suffisance.

28/ Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaitez rajouter? / Tem alguma coisa que você gostaria de completar?

J'aimerais bien revenir même si c'est compliqué de travailler au Brésil. La culture du travail en France et au Brésil est très différente malgré des apparences, même si en surface c'est identique, mais ça m'empêcherait pas d'y retourner. Si je devais revenir, j'identifierais des partenaires qui connaissent bien la culture française.